

# جدارة الثورة في الإدارة المعاصرة



إعداد

الدكتور

محمد محمد جاب الله عمارة

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بدمهور

الخبير الدولي في التنمية البشرية والجودة الشاملة

الخبير الاستراتيجي للدراسات السياسية

والتخطيط والإدارة



دار المعرفة الجامعية

طبع نشر توزيع

١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م



## صدر للمؤلف

- \* إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية . ط ١ . ط ٢ . دار الطباعة الحرة . المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع . الإسكندرية .
- \* إدارة المؤسسات رؤية المراقبين والمتدخلين والقادمون . ط ١ . دار المعرفة الجامعية . دار الطباعة الحرة . الإسكندرية .
- \* العلوم السياسية بين الأقفلة والعولة ط ١ . ط ٢ . المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع . الإسكندرية .
- \* العلوم السياسية بين النمذجة والمحاكاة . ط ١ . ط ٢ . المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع . الإسكندرية .
- \* العلوم السياسية في إطار الكونية البشرية ط ١ . ط ٢ . المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع . الإسكندرية .
- \* المدخل في العلوم السياسية . أطالة على التسخير والتنوير . ط ١ . ط ٢ . دار الطباعة الحرة . الإسكندرية .
- \* وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية . ط ١ . ط ٢ . المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع . الإسكندرية .
- \* زمكانية المدخل ولوجستية السياسة ( قراءة في الفقر والفجوة والأنسنة السياسية ) . ط ١ . ط ٢ . دار الطباعة الحرة .
- \* الإدارة في الخدمة الاجتماعية . ط ١ . ط ٢ . المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع . الإسكندرية .
- \* التشريعات الاجتماعية بمبادئ ممارسة الخدمة الاجتماعية . دار الطباعة الحرة . الإسكندرية .
- \* إيكولوجي السياسة في أرايسك سياسة . ط ١ . دار المعرفة الجامعية . دار الطباعة الحرة . الإسكندرية .
- \* إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية . دار الطباعة الحرة . الإسكندرية .
- \* الهندرة بالرقمنة في إدارة المؤسسات . ط ١ . دار الطباعة الحرة . الإسكندرية .
- \* التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية . مطبعة البحيرة . دمنهور .
- \* الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب والمدرسية . مطبعة البحيرة . دمنهور .
- \* الطبية والتأهيل في محيط الخدمة الاجتماعية . مطبعة البحيرة . دمنهور .
- \* مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية ط ١ . ط ٢ . الدار العلمية للطباعة . البحيرة .
- \* الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات . ط ١ . دار الطباعة الحرة . الإسكندرية .
- \* الأوطان في عمر الإنسان ( قراءة تشريحية وتحليلية ) تحت الطبع .
- \* النانوهندرة ( تخطيط - تحليل - ممارسة ) . تحت الطبع .
- \* الإدارة الضوئية في المؤسسات الافتراضية . تحت الطبع .







# جدارة الثورة في الثورة المعاصرة

إعداد

الدكتور

محمد محمد جاب الله عمارة

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بدمهور

الخبر الدولي في التنمية البشرية والجودة الشاملة

الخبر الإستراتيجي للدراسات السياسية والتخطيطية والإدارية







اسم الكتاب : جدارة الثورة

في

الإدارة المعاصرة

اسم المؤلف :

د. محمد محمد جابر الله عماره

دار النشر : دار المعرفة الجامعية

( ت : ٢٠٣ / ٤٨٧٠١٦٣ )

اسم المطبعة : دار الطباعة الحرة

( ت : ٢٠٣ / ٤٨٦٠٠١٢ )

سنة النشر : ١٤٣٤هـ - / ٢٠١٢م.

مكان النشر : الإسكندرية.

كتابة كمبيوتر : أشرف فتحى.

مصمم الغلاف : نكالى إبراهيم حافظ.

( يسمح بالإقتباس مع الرجوع الى ذكر المصدر الأصلي )

يطلب الكتاب عن طريق دار النشر والتوزيع

« فضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر النجوم »







# جدارة الثورة في الهدارة والمعاصرة

دكتور  
محمد محمد عمارة

الإسكندرية في سبتمبر ٢٠١٢







## الفصل الأول

### مدخل عام

- ١-١ ماهية الإدارة .
- ٢-١ خصائص الإدارة .
- ٣-١ إيكولوجية الإدارة .
- ٤-١ تطور الفكر الإداري .
- ٥-١ المبادئ العامة للإدارة .
- ٦-١ أنواع الإدارة ومجالاتها .
- ٧-١ علاقة الإدارة بالعلوم الاجتماعية .
- ٨-١ أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي .



## 1-1 ماهية الإدارة ...

إن علم الإدارة شأله شأن العلوم الأخرى يصعب إيجاد تعريف محدد له ، وقد أفاض كثير من العلماء والكتاب في ذكر تعاريف لهذا العلم .

فيعرف البعض الإدارة بأنها تعنى " تنسيق المجهودات الجماعية لتحقيق هدف محدد في أقصر وبأقل جهد وبأرخص التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة " \*

وهما علينا أن ندرك بأن الإدارة تقوم على تنظيم العناصر الرئيسية في أى تنظيم أو مشروع والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ويتوقف ذلك على كفاءة العنصر البشرى سواء فى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو القيادة أو الرقابة . فليكن لم يهتم بالعنصر البشرى اهتماما يكفل رفع كفاءة الأعمال الإدارية ، فسوف لا يكون فى مقدور استخدام الموارد المتاحة لعدم قدرتنا على وضع الخطط ورسم السياسات الناجحة ، ولعدم قدرتنا على تنظيمها تنظيما سليما يسمح باستغلال على أوسع نطاق وكذلك لعدم قدرتنا على التنسيق بين عناصر العملية الإدارية والقيادة الإدارية الناجحة .

ومهمة الإدارة مهمة شاقة تعمل على وضع الخطط كاملة وعلى أسس مدروسة وتعمل على رسم السياسات لتفديد هذه الخطط بنجاح بحيث يستطيع كل نشاط أن يؤدي مهمته على الوجه الأكمل .

ويشير التحليل اللغوى لكلمة " إدارة " إلى أنها ذات أصل لاتينى ترجمته الحرفية هى " للخدمة " ويعرف معجم " وبستر " مصطلح " الإدارة " على أساس المعانى المختلفة التى يمكن لهذا المصطلح أن يحملها . ولذلك نجد أن مفهوم " الإدارة " يستخدم للدلالة على الآتى ...

- (أ) الفعل ، أو العملية التى تتمثل بالأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات.
  - (ب) إنجاز أو أداء مهام وواجبات تنفيذية .
  - (ج) إنجاز أو أداء المسائل المتصلة بالشئون العامة فى المجتمع ، وذلك تميزا لها عن الجوانب المتصلة برسم السياسات .
- وقد يطلق مصطلح " الإدارة " للدلالة على هيئة أو كيان أو مجموعة من الأشخاص ، ومثال ذلك أن يشير هذا المصطلح إلى ...

(أ) كيان من الأشخاص يتولون الأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات .

(ب) هيئة أو مصلحة حكومية .

(ج) المجموعة التي تشكل السياسيين المنفذين في حكومة رئاسية وذلك كأن نقول الإدارة الأمريكية ونحن نقصد بذلك مجموعة من السياسيين المنفذين لسياسة الرئيس الأمريكي الحالي وهكذا .

وقد يطلق لفظ الإدارة للدلالة على وظيفة أو مكتب الموظف الإداري أو الهيئة الإدارية .

والمعنى اللغوي العام لكلمة " الإدارة " هو توفير نوع من التعاون أو التنسيق بين الطاقات البشرية وذلك لتحقيق هدف معين .

والملاحظ أن اللغة العربية تملك مصطلحا واحدا للتعبير عن ظاهرة الإدارة وهو مصطلح " الإدارة " أما اللغة الإنجليزية فلديها مصطلحين يقابلان هذا المصطلح العربي وهما Management , Administration وربما لا يوجد اختلاف أساسي بين المصطلحين ، وأن كان " وبستر يرى أن مصطلح Management ينطبق على المعنى الثاني السابق الإشارة إليه وبهذا فهو يدل أكثر على كل ما يتصل بأداء أو إنجاز المهام والواجبات التنفيذية . ولعل ذلك هو ما دفع البعض إلى التمييز بين المصطلحين على أساس أن مصطلح Administration يستخدم للتعبير عن مهام الإدارة في المستويات العليا التي تشمل عمل المنظمة أما مصطلح Management فيستخدم للتعبير عن المستويات التنفيذية والعمل اليومي للمنظمة وتدخل الإدارة تقريبا في جميع أوجه النشاط الإنساني فمثلا هناك إدارة في الميادين المختلفة للصناعة والتجارة والزراعة والتعليم والجيش والحكومة والأعمال الخيرية والدينية وتطبق فكرة الإدارة عادة وفي أغلب الأحيان على أعمال وتصرفات المجموعات من الأفراد غير أنه يجب ألا يفهم من ذلك أنها لا تتعلق بالأعمال الفردية . حيث أن الفرد الذي يقوم بمفرده بأى عمل لنفسه فإنه عادة ما يحدد هدفه ويشعر فى قرارة نفسه بعزيمة معينة ومسئولية خاصة فى تحقيق هذا الهدف . وعلى ذلك فالإدارة لازمة لكل مجهود إنسانى سواء بذله فرد أو مجموعة من الأفراد فى تحقيق هدف من الأهداف .

وهناك عدد من التعريفات والمفاهيم للإدارة تسود بين الأفراد . ولعل حصر أهم هذه المفاهيم يعتبر ذا أهمية بالنسبة لدارس الإدارة . ومن أهم المفاهيم السائدة للإدارة ما يلي :

- ١- الإدارة هي الرئاسة : فالمدير يعتبر أعلى شخص في المنظمة ، ومن ثم تكون الإدارة هي سلطة الأمر والنهي في المنظمة .
- ٢- الإدارة تختلف عن الرئاسة : وطبقا لهذا المفهوم نجد أن الإدارة أوسع من الرئاسة حيث يكون مدير الجامعة (أمين الجامعة حاليا) أو مدير المصنع أقل درجة من رئيس الجامعة أو رئيس مجلس إدارة المصنع ولما أنها مختلفة عنها على الأقل.
- ٣- الإدارة تختلف عن القيادة : وقد يرى البعض أن الإدارة هي نوع من القيادة وهذا سليم ، غير أن الإدارة تختلف عن القيادة ، ومما قد يدل على ذلك أنه يقال : القيادة العامة للقوات المسلحة وليس الإدارة العامة للقوات المسلحة .
- ٤- الإدارة هي التنظيم : وهذا المفهوم يجد جذوره في علم الاقتصاد ، فإذا تساءلنا عن عناصر الإنتاج نجد الاقتصاديين يحدثونا عن أربعة عناصر هي : الأرض ، العمل ، رأس المال ، والتنظيم ، وإذا ما سألناهم وماذا يقصدون بالتنظيم ؟ اتضح من جوابهم أنهم يقصدون شيئا أقرب إلى الإدارة .
- ٥- الإدارة شيء والتنظيم شيء آخر : غير أن المفهوم السابق مرغان ما يصطدم بما يناقضه تماما فهناك مؤلفات كثيرة تصدر بعنوان : التنظيم والإدارة مما ينبغي أنهما شيء واحد ، كذلك كثيرا ما نسمع عن أجهزة التنظيم والإدارة .
- ٦- الإدارة نشاط : وهذا المفهوم يتضح عندما نجد البعض يحدثنا عن علة فشل المصنع في تحقيق أرباح فيقول : أن هناك سوء إدارة وهكذا .
- ٧- الإدارة أشخاص : ويتضح هذا المفهوم عندما نسمع من يقول : لقد قررت الإدارة شراء كذا وكذا ، أو أن فلانا يتمتع بثقة الإدارة وهكذا .
- ٨- الإدارة مهنة : ربما كان اعتماد الإدارة على كل من المعرفة العلمية والممارسة ، أو كل من القدرات الإدارية والمهارات الفنية ، هو السبب في ميل بعض العلماء إلى إطلاق مصطلح " المهنة " عليها .



ومن وجهة نظر البعض تكون الإدارة مهنة مميزة تتطلب عدداً من المهارات الخاصة . ومن ثم يمكن تمييز مهنة الإدارة عن غيرها من المهن الأخرى كالطب ، والمحاماة ، والتدريس ، والخدمة الاجتماعية .... إلخ .

٩- الإدارة كفن : يختلف مفهوم الفن كما نستخدمه هنا عن مفهوم الفن كما يستخدم في الكتابات الأدبية والفنية . ونحن نعني هنا بالفن الأساسي للمهارة لممارسة ، وعلى ذلك يشير الفن في الإدارة إلى توافر قدر من المهارة لدى الشخص الإداري يمكنه من تطبيق المعرفة العلمية التي بين يديه ومن التعامل بحرية ومرونة مع معطيات الموقف الذي يتعامل معه .

ولذلك فهناك اختلاف كبير بين أن نطلق مفهوم الفن على الفنان ( مثل الشاعر ، والنحات ، والموسيقي ، ... إلخ ) وبين أن نطلق هذا المفهوم على الشخص الإداري . هذا مع مراعاة أن هناك قواعد راسخة لكثير من هذه الفنون بمعناها التقليدية .

١٠- الإدارة كعلم : يعرف العلم على أنه المعرفة المصنفة ، أو المعرفة المنظمة وقد يعرف العلم على أنه المعرفة المصنفة التي تم للتوصل إليها باتباع قواعد المنهج العلمي الصحيح ، مصاغه في قوانين عامة للظواهر الفردية المتفرقة وإذا طبقنا هذين التعريفين على الإدارة ، نجد أن الإدارة تملك حالياً رصيداً كبيراً من المعرفة المصنفة أو المنظمة التي تم للتوصل إليها باتباع بعض خطوات المنهج العلمي ( تجارب تايلور ، وتجارب هوثورن .. إلخ ) ولقد صيغت هذه المعرفة في بعض القواعد وبعض القوانين ، وذلك كما سنعرف فيما بعد . ومع ذلك فإن علم الإدارة شأنه في ذلك شأن جميع العلوم الاجتماعية والإنسانية لم يصل بعد إلى كافة القواعد والقوانين .

١١- الإدارة مزيج من العلم والفن : فن استخدام العلم : وتأسيساً على ما سبق تكون الإدارة مزيجاً من الفن والعلم ، أو هي فن استخدام العلم . وعلى حد تعبير البعض ، فإنه يمكننا أن نعبرها بمثابة الفن العلمي .

وما يهمنا أن نؤكد عليه هنا هو أن الإدارة تركز على العديد من العلوم الاجتماعية والسلوكية . ومرد ذلك أن هذه العلوم جميعاً بما فيها الإدارة تتعامل مع الإنسان وتهدف إلى خدمته وسعادته .

ويمكننا أن نخلص مما سبق في أن الإدارة كفن علمي تطبق أنها لا تعتمد فقد على القدرات الإدارية للشخص الإداري ، ولكنها تركز كذلك على العديد من المهارات الفنية

١٢- الإدارة كعملية : يعرف " ويستر " للعملية على أنها سلسلة من الخطوات والمرحل التي ترتبط ببعضها البعض ، وتتدخل مع بعضها البعض ، وتؤثر في - وترتب على - بعضها البعض - والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف .

ويمكننا أن نتصور الإدارة كعملية عندما تجد الإداري يقوم بهذه المجموعة من الخطوات حتى يمكن في النهاية من تحقيق هدف أو أهدافه . فهو يقوم أولاً بوضع خطة العمل ، ثم يضع التنظيمات المناسبة للتنفيذ ، ثم يشكل الفريق اللازم للتوجيه والمتابعة ، ثم يضع نظام المتابعة والتقييم والاتصال بين المستويات المختلفة ، ثم يراقب نتائج التنفيذ ، ثم يقيم ما توصل إليه من نتائج حتى يقف على المشكلات والمصاعب التي وجهته ، وأخيراً يضع خطته الجديدة على أساس نتائج تقييمه ... إلخ .

إن فكرة الإدارة متسعة جداً أو شاملة لمعاني كثيرة بشكل يصعب على كثير من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع أن يضعوا لها تعريفاً في وضع كلمات بحيث يشتمل على جميع معانيها المختلفة .

وسوف نورد فيما يلي بعض التعاريف المتداولة للإدارة بحيث تساعدنا في فهم المعنى الشامل للإدارة ، وفي الوصول إلى تعريف خاص يشتمل على أغلب المعاني الخاصة بالإدارة بحيث يكون بعيداً عن التعميد أو التناول .

#### ١- تعريف (أحمد كمال أحمد) :

الإدارة تشتمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياسته الرئيسية ، وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد النكويين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه ، وكذلك لختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين .

وبلاحظ أن هذا للتعريف قد أوضح أن الإدارة نشاط يتعرض لتوفر العاملين بالمشروع وتمويله وتوفير معداته والتسهيلات اللازمة له وتنظيمه ووضع سياسته . وبالرغم من العمومية النسبية لهذا للتعريف إلا أنه يشير إلى أن مسئولية المدير في المشروع لابد أن تتضمن ما يلي :

١- توفير العاملين والكفايات الإدارية .

٢- توفير المعدات والتسهيلات .

٣- تنظيم المشروع .

٤- وضع السياسات .

٦- تعريف (لينجستون) :

إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وتحسن استخدامها .

٣- تعريف (دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية) :

يمكن تعريف الإدارة بأنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه وتعريف الإدارة أيضا من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية . كما أن اتحاد (مجموعة) هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويًا هذا المجهود في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع .

٤- تعريف (بيثل) :

إن وظيفة مجلس المديرين الذي غالبا ما يشار إليه بالإدارة ، هي أن يضع السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب إنتاجها وسياسات التمويل ومناخ التوزيع والخدمة ، والأفراد والعوامل الأخرى والإدارة مسؤولة عن إعداد الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات .

ويلاحظ بالنسبة لهذا التعريف أنه أشار إلى الإدارة كنشاط أو وظيفة بقوله أن وظيفة مجلس المديرين . كما أنه أشار إلى الإدارة كإفرد بكلامه عن مجلس المديرين . هذا فضلا عن أنه اقتصر على أن الإدارة هي النشاط الخاص بوضع السياسة وإعداد الجهاز التنظيمي .

٥- تعريف (سيد الهواري) :

يرى أن الإدارة هي : ذلك العضو في " المؤسسة أو المنظمة " المسؤولة عن تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت تلك المنظمة في المجتمع . فالإدارة مسئولية وتكليف

من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة ، واستخدام تلك العناصر استخدما أفضل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل .

#### ٦- تعريف (هنرى فايول) :

يذكر أن الإدارة هي : القيام بالتنبؤ ، والتخطيط والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق والرقابة .

#### ٧- تعريف (رالف ديلفوز) :

يعرف الإدارة على النحو التالي : " الإدارة تتعلق بتنسيق وتنظيم الأنشطة في المشروع ، وتحديد سياسة الأعمال والرقابة النهائية لمديرى التنفيذ .

#### ٨- تعريف (آبلى) :

" إن الإدارة قد عرفت بالفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أفراد آخرين ، وأن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسئولية : الأول التخطيط والثاني هو الرقابة .

ويلاحظ أن هذا التعريف قد أوضح مسئولية الإدارة في المشروع من حيث نشاط التخطيط والرقابة على وجه التحديد ، وذلك عند تحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال عن طريق أشخاص آخرين .

#### ٩- تعريف (على عبد الحميد) :

" الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد وآلات وعدد وأموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

#### ١٠- تعريف (عبد الكريم درويش) :

ويشير إلى المعنى اللغوى للمصطلح الذى يرجع إلى الأصل اللاتينى والإدارة ذلك تعنى الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصلح عن طريق الإدارة إلى خدمة الآخرين أما الإدارة بمعناها العام فتعنى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

١١- ويعرف (دونالدكلو) :

" الإدارة هي قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف معين " .

١٢- تعريف (ماكلولاند) :

الإدارة هي عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير المحافظة على التنظيمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة .

• تعريفات الإدارة في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية :

(١) تعريف "لئونارد مايو" Leonerd Mayo :

يعرف الإدارة على الوجه التالي : " أنها تحديد وتوضيح الوظيفة ، ووضع السياسات والإجراءات ، وتبويض السلطة ، واختيار الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم ، وحشد وتنظيم كل الموارد المتاحة والملائمة وذلك بهدف تحقيق أغراض المنظمة .

(٢) تعريف "هيرمان شتاين" Herman Stein :

ريلخص " شتاين " في مقالته بدائرة معارف الخدمة الاجتماعية الأفكار الأساسية في معظم تعريفات الإدارة ، كما يحلل ويعلق قائلًا :

يلاحظ أن " تعريفات الإدارة كثيرة ومتعددة ، ولكن الشيء المحوري بالنسبة لها جميعاً ، والذي يحظى بالقبول حالياً ، هو مفهوم الإدارة باعتبارها " عملية تحديد وتحقيق الأهداف في منظمة ما من خلال الجهود المنسقة والتعاونية " . وهذا المفهوم يركز على العملية الإدارية وليس فقط على مجرد مسئوليات الإدارة . فتحديد الأهداف يتضمن الحاجة إلى تعديل هذه الأهداف وإعادة صياغتها ، وكذلك الحاجة إلى أن نكون على وعى ودراية بهذه الأهداف بحيث لا نأخذها على أنها أمور مسلم بها في كل الحالات . أما تحقيق الأهداف فيصف المسئولية الأساسية الإدارة وسبب وجودها العملية الإدارية ذاتها حيث أن العملية الإدارية ليست هدفاً في حد ذاتها . والهدف من هذه العملية الإدارية يتمثل في احتواء الناس ومشاركتهم في نمط تعاوني مخطط أكثر مما يعتمد في كون الإدارة قاصرة على أنشطة الجماعة التي تتولى للتنفيذ في المنظمة " .

## (٣) تعريف "مصطفى رزق مطر" :

تعرف إدارة المنظمات الاجتماعية على النحو التالي : "إدارة المؤسسات الاجتماعية عبارة عن الأعمال أو الاختصاصات التي تتصل بطرق إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواء كانت أهلية أو حكومية."

## (٤) تعريف "جون كيدناي" John Kidneigh :

يمكن تعريف الإدارة في الخدمة الاجتماعية " بأنها عملية تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية " . ويتضمن هذا التعريف أيضاً عملية توظيف الخبرة المكتسبة من خلال تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية في تقديم بعض التوصيات التي تتصل بتعديل السياسة الاجتماعية .

وعلى ذلك تكون الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية ثنائية إذ تتضمن :

( أ ) ترجمة السياسة إلى خدمات اجتماعية واقعية وملموسة .

(ب) استخدام الخبرة في ممارسة التعديل السياسي .

## (٥) تعريف " حامد شامكر ثابت " :

يعرف الإدارة في للخدمة الاجتماعية على النحو التالي : " هي عملية توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قامت من أجله " .

## (٦) تعريف " وليام نيومان " William H. Neuman :

يعرف " الإدارة هي التوجيه ، والقيادة ، والاضبط لجهود جماعة من الأفراد بفرض تحقيق هدف عام مشترك .. ويمكننا أن نصف عمل أي إدارة في العمليات الرئيسية التالية : التخطيط ، والتنظيم ، والحشد والتجمع ، والاضبط والمراقبة " .

## (٧) تعريف " صلاح الدين جوهر " :

يعرف الإدارة فيما يلي : " الإدارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن ، ويقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة " .



## (٨) تعريف "جويس وارهام" J. Warham :

ويعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية على النحو التالي : " الإدارة طريقة بمكس بواسطتها بذل جهود واعية لكي تضمن أن المنظمة معده لأداء العمل الذى يجب عليها القيام به بشكل فعال بكل وجه من الوجوه " .

## (٩) تعريف "رودنى" L. S. Rodeny :

حشد الموارد والإمكانيات بغرض تحقيق الأهداف : ولهذا نجده يعرف الإدارة على النحو التالى : " الإدارة - فى جوهرها - هى العملية التى يتم بواسطتها حشد موارد المنظمة - سواء البشرية أو المادية - وذلك بغرض تحقيق أهداف وضعت مسبقاً " .

## (١٠) تعريف "بلوم ولينونارد" H. L. Blum &amp; A. R. Leonard :

ويركز بلوم ولينونارد على الإدارة العامة فى المجالات الاجتماعية وخصوصاً مجال الصحة العامة . ولهذا نجدهما يعرفان الإدارة كما يلى :

" تشمل كلمة الإدارة تلك الجهود المستمرة من أجل استغلال وتوجيه كل السلسلة المتعاقبة من العمليات التى تحدث داخل المنظمة . فهى تشمل كل من العمليات الآتية : تحديد الغايات أو الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتعبير وتنظيم الوسائل أو الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف أو الغايات ، ووضع وإنجاز الخطط التى توظف الموارد المتاحة لفصل توظيف بغرض تحقيق الأهداف المرغوبة ، وأخيراً تقييم فعالية وكفاءة كل من هذه الجهود وتأثيراتها على تحديد أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية " .

## (١١) تعريف "هارلى تريكر" Harleigh B. Treckre :

يعرف تريكر الإدارة فى الخدمة الاجتماعية على أساس ما يلى :

" يمكن النظر إلى الإدارة فى الخدمة الاجتماعية على أنها طريقة من طرق المهنة يمارسها الإداريون من أبناء هذه المهنة بهدف تمكين كل الناس للذين يشتملهم عمل المنظمة من أداء مسئولياتهم طبقاً لما تملّيه عليهم متطلبات وظائفهم ، ومن الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات بهدف مساعدة المنظمة على توفير وتقديم أفضل خدمات اجتماعية ممكنة للناس فى المجتمع .

وتعتبر الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية للعمل مع الناس من خلال طرق تعمل على تحرير طاقاتهم وربطها ببعضها البعض بما يجعلهم قادرين على استخدام كل الموارد المتاحة لتوفير الخدمات والبرامج التي يحتاجها المجتمع .

وتعتبر الإدارة في الخدمة الاجتماعية عملية العمل مع الناس من أجل إقامة نسق من الجهود التعاونية داخل المنظمة ، والحفاظ على هذه الجهود التعاونية .

(١٢) تعريف " سو سبنسر " Sue Spencer :

" تشير إدارة المنظمات الاجتماعية إلى عملية تأمين وتحويل الموارد المجتمعية ( البشرية والمادية ) في برنامج للخدمات الاجتماعية . وهذه العملية للخاصة بتأمين الموارد وتحويلها تتضمن المشاركة النشطة من جانب كل من : مجلس رسم للسياسة في المنظمة ( أو كيانها التشريعي ) أو المدير المنفذ ، أو الموظفين الفنيين ، أو المتطوعين ، أو جماهير عملاء المنظمة - أو كلهم جميعاً - وذلك بدرجات متفاوتة " .

(١٣) تعريف " راي جونز " Ray Hohns :

" الإدارة هي عملية وضع الأهداف ورسم السياسات ، وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره ، ووضع الخطة وتنفيذها ، وتقييم النتائج .

وفي ضوء ما تم استعراضه من تعريفات عامة وخاصة بالنسبة لتعريف الإدارة فإنه يمكن اختيار أحد التعريفات للاعتماد عليها واستخلاص تعريف يعتمد عليه من وجهة نظر المؤلف .

• تعريف " هنري فايول " :

يرى أن الإدارة هي " القيام بالتنبؤ ، التخطيط ، التنظيم ، وإصدار الأوامر ، التنسيق والرقابة " .

• تعريف الدكتور " صلاح جواهر " :

" الإدارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن ، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة .

## • تعريف المؤلف :

هى عملية لاتخاذ قرارات من شأنها قيادة وتوجيه الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات لتحقيق الأهداف بالمؤسسة من خلال رسم السياسات وتنفيذها وتقييم نتائجها بما يحقق حسن استخدام القوى البشرية والمادية .

ويمكننا أن نحلل العناصر الأساسية المشتركة التي اتضحت من تعريفات الإدارة والإدارة فى الخدمة الاجتماعية - طبقاً لما يلى :

- ١- تعتبر الإدارة عملية ديناميكية مستمرة .
- ٢- وتتم من هذه العملية تأثيراتها ، بمعنى أنها تتخذ شكل الحركة عندما تمكن المنظمة من تحقيق أهداف عامة مشتركة ، ولهذا يقال أن الإدارة عملية هادفة أى تسعى - بل وتنشأ - لتحقيق أهداف معينة .
- ٣- وتعنى الإدارة بتوجيه سلوكه الأفراد ( والجماعات ) داخل المنظمة لتحقيق هذه الأهداف المحددة . ولما كان لكل فرد أهدافه الخاصة من انضمامه إلى المنظمة ، فإن دور الإدارة هو التقريب والربط بين هذه الأهداف الفردية وبين الأهداف التنظيمية (أهداف المنظمة) .
- ٤- يتم توظيف واستخدام موارد البشر وإمكاناتهم وكذلك الموارد المادية وذلك لتحقيق هذه الأهداف العامة المشتركة (أهداف المنظمة) .
- ٥- ولما كانت هناك طرق متعددة ومتنوعة لتوظيف واستخدام هذه الموارد بنوعيه ، فإن مسئولية الإدارة تتمثل فى اختيار أفضل هذه الطرق .
- ٦- التنسيق والتعاون هما الوسيلتين الأساسيتين اللتين يتم من خلالهما توظيف واستخدام هذه الموارد بنوعيهما .
- ٧- هناك عدد من عناصر العملية الإدارية متضمن فى كل التعريفات ومن أهم هذه العناصر الإدارية : تحديد الأهداف ، والتخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والتوظيف ، والمتابعة والتقييم .
- ٨- اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة ، وما يتم لاتخاذ من قرارات يتم تنفيذها بواسطة أفراد آخرين .

٩- لا يمكن الحكم على نجاح الإدارة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى من الإقتان ، وفي أقصر وقت ممكن .

١٠- الإدارة كعملية تتضمن تفاعلاً بين الأفراد (عملية اجتماعية) . وإذا فإنه لا يمكن لعملية الإدارة أن تتم بمعزل عن البيئة المحيطة ، بكل ما تشمله هذه البيئة من عوامل ومكونات ومتغيرات .

ولكى نقاش أى تعريف من التعريفات لابد من توضيح وجهة نظر هذا التعريف بشأن كل مما يلي :

( أ ) ماهية الإدارة : حيث يتضح من التعريفات السابقة أن البعض يعتبر الإدارة عملية Process ، والبعض الآخر يعتبرها طريقة Method ، والبعض الثالث يؤكد أنها طريقة من طرق الخدمة الاجتماعية شأنها في ذلك شأن طرق : خدمة الفرد ، وخدمة الجماعة ، وتنظيم المجتمع .

(ب) عملية الإدارة : بمعنى ما تهدف إليه وما تعمل على تحقيقه ، ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك اختلافاً بشأن عملية الإدارة حيث سجد البعض يشير إلى أن تكون أعضاء المنظمة من أداء المسؤوليات ، بينما يركز البعض الآخر على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات ، أو على مساعدة المنظمة لتتمكن من توفير وتقديم خدمات اجتماعية للمواطنين وهكذا .

(ج) كيفية الإدارة : وإذا كان البعد الأول يتمثل في الإجابة على السؤال : What ، والبعد الثاني يتلخص في الإجابة على السؤال Why فإن هذا البعد ستحدد في الإجابة على السؤال How ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك اختلافاً فيما يتصل بذلك ، فهناك من يورد المشاركة للنشطة لجميع الأطراف في المنظمة (تعريف سبنسر) ، وهناك من يذكر تحرير طاقات البشر وربطها ببعضها البعض (تريكر) ، وهناك من يؤكد على الجهود المنسقة والتعاونية (شتاين) .. وهكذا .

وحتى نقد تعريفاً من التعريفات ينبغي علينا بجانب تحليله ومناقشته ، أن نوضح مدى انطباق شروط ومواصفات التعريف الجيد على مثل هذا التعريف ، وهناك ما يشبه الاتفاق على أن هذه الشروط والمواصفات تتمثل فيما يلي :

( أ ) شروط ومواصفات شكلية : ومن أهمها :

- ١- وضوح التعريف .
- ٢- دقة التعريف .
- ٣- الإيجاز .
- ٤- السلامة اللغوية .
- ٥- السلامة .
- ٦- ألا يحتوى على مترادفات .

( ب ) شروط ومواصفات موضوعية : ونتمثل فيما يلي :

- ١- أن يعرف التعريف ما يدعى تعريفه .
  - ٢- ألا يكون التعريف متناقضاً مع نفسه .
  - ٣- ألا يعرف الظاهرة أو العلم تعريفاً سلبياً .
  - ٤- أن يكون جامعاً مانعاً .
  - ٥- أن يوضح الأبعاد الأساسية لما يعرفه : الماهية - العملية - الكيفية ... إلخ .
- أهمية الإدارة ...

إن الإنسان يسعى لتحقيق الرفاهية لذاته وطريقه إلى ذلك هو العمل الجماعي . فهم يطلب السعادة والصحة أو الغنى والمركز المرموق والطمأنينة والحرية .. إلخ وسبيله إلى ذلك هو الإنتاج وتبادل المنافع وتهيئة الظروف المناسبة التي تحقق أغراضه .. وكثيراً ما نجد المجتمعات تتوافر عندها موارد دولية وموارد مادية كثيرة ومهارات فيه وفقره وقوى بأعداد مناسبة - عناصر التقدم نحو الرفاهية متوفرة لها - بيد أنه مهما توفر لكل منها من موارد وقوى نجدتها تتباين في إنتاجها من حيث التخلف أو التقدم حتى لو تساوت القدرات عند كل منها وهذا أمر يرجع إلى حسن الإدارة عندها أو عدمه . فقد يرجع هذا التباين إلى القدرة على التنسيق بين جهود الأفراد لكي تصبح الأهداف الفردية لكل منهم هي غاية للجماعة كلها .

ولما كانت الاحتياجات والأهداف التي يسعى إليها الأفراد في المجتمعات البدائية أو البسيطة محدودة وتختصر في توفير الغذاء وتحقيق الأمن والحماية لأعضاء القبيلة ، فإن عمليات الإدارة كانت بسيطة ومحدودة أيضاً وكانت تتم في إطار التشاور والتتسيق بين أعضاء القبيلة وتوجيه جهودهم الجماعية لتحقيق هذه الأهداف وتوزيع المهام والمسؤوليات على كل منهم ومتابعة تنفيذها ، وبالتالي لم تكن هناك أجهزة أو تنظيمات خاصة بالإدارة منفصلة عن الأعضاء ، أو جماعة متفرعة عن العمل البدوي أو الإنتاجي تتولى ممارسة الإدارة كوظيفة أو مهنة ، ولما كانت الإدارة متضمنة في ممارسات أعضاء القبيلة الجمعية وينظمها ويشرف عليها للزعماء أو الأعضاء الأكثر خبرة أو تميزاً في مجالات الأنشطة المختلفة .

ومع تطور الحياة الاجتماعية من البسيط إلى المركب واتساع نطاق التخصص وتقسيم العمل تزايدت الحاجة إلى الإدارة وأهميتها في الحياة الاجتماعية وانفصال الإدارة عن ممارسات الغالبية من أفراد المجتمع لتصبح وظيفة جماعة معينة منهم وتشكلت أجهزة خاصة تتولى مهمة توجيه الجهود الجماعية للأفراد واختيار أفضل الأساليب لتحقيق الأهداف . وظهر ذلك بصورة واضحة في مجتمعات الحضارات القديمة حيث تشكل بهذه المجتمعات جهاز إداري للدولة وأصبح هذا الجهاز يلعب دوراً هاماً في حياة هذه المجتمعات من خلال مجموعة من الأفراد المنكرخين للعمل الإداري هم عمال الحكومة الذين يعملون على تنفيذ سياساتها في المجالات المختلفة ، سواء في مجال السيطرة على الأراضي وتوزيع المياه - وهما المصدر الأساسي للثروة في هذه المجتمعات أو في مجال جمع الضرائب أو التجنيد للأعمال والمشروعات العامة أو الجيش . وهكذا تشكلت تنظيمات خاصة وظهرت فئة متميزة تتولى مهمة التخطيط والتنظيم وتوجيه الجهود الجماعية لتحقيق أهداف معينة أو تنفيذ سياسة الدولة وهو ما أصبح يعرف فيما بعد بالإدارة العامة .

ومع الثورة الصناعية وتطور النظام الرأسمالي تزايدت أهمية الإدارة حيث تزايد التخصص في مجالات العمل والإنتاج وتعددت الحاجات وتشكلت العديد من الهيئات والمنظمات والمؤسسات وخاصة في المجال الصناعي وظهرت الحاجة إلى حسن توجيه الجهود الجماعية بهذه المؤسسات الصناعية أو الشركات للوصول إلى الاستخدام الأمثل



للموارد لتحقيق الأهداف بأقل للتكاليف وهو المجال الذي تطورت في إطاره النظريات الكلاسيكية في الإدارة وإدارة المشروعات الخاصة .

فالإدارة هي المحرك الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى التي يملكها المجتمع وهي القوى للدافعة لتسمية تلك الطاقات حتى تزداد على الدوام وتتضمن إلى حال أفصل باطراد .

وإذا لم تصل الإدارة من كل ذلك إلى إشباع حاجات المجتمع من مادية ومعنوية فإنها تكون قد ضلت الطريق إلى هدفها لهذا يمكن القول أن إنجاز أهداف المجتمع والعمل على تنمته هو أمر من صميم مسئولية الإدارة لئلا كان ذلك للمجتمع وحجمه وطبيعته تخصصه .

ويمكن تحديد أهمية الإدارة في المجتمعات المعاصرة في النقاط الآتية ...

١- تعقد الحياة الاجتماعية في المجتمعات المعاصرة واتساع نطاق التخصص وتقسيم العمل وما ارتبط بذلك من ظهور الكثير من الهيئات والتنظيمات في المجتمع والتي يتم من خلالها إشباع الحاجات وتغطي مختلف جوانب حياة الإنسان في هذه المجتمعات بحيث يمكن القول أن المجتمعات المعاصرة هو في المحل الأول إنسان التنظيم . وهو الأمر الذي يجعل من الإدارة عصباً حيوياً في حياة هذه المجتمعات.

٢- تعددت احتياجات الإنسان في المجتمع المعاصر ، ووضوح المشكلة الاقتصادية بصورة بارزة في حياة الإنسان والمجتمع المعاصر بحيث أصبحت الموارد عاجزة عن الرفاء بهذه الاحتياجات المتعددة وهو الأمر الذي يفرض ضرورة حسن استخدام هذه الموارد بصورة رشيدة لمحاولة إشباع هذه الاحتياجات وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأوفر جهداً وهو جوهر العملية الإدارية .

٣- تطور النظام للرأسمال والمشروعات الخاصة التي تهدف إلى تحقيق الربح مع قيادة الاتجاه نحو استخدام الميكنة في العمليات الصناعية وتكوين الوحدات الإنتاجية الكبيرة . وما يتطلبه ذلك من ضرورة اتخاذ العقلانية والترشيد أسلوباً في تنظيم علاقات العمل بصفة عامة ، ولستخدام العناصر البشرية على وجه الخصوص .

- ٤- تزايد الاتجاه نحو انفصال الإدارة عن الملكية في المجتمعات المعاصرة ، ووضوح أهمية جماعة المديرين والمنفذين في مجال تسيير أمور العمل والإنشاج ، والتخصص في المجال الإداري وتراكم الخبرة في هذا المجال .
- ٥- تطور العلوم الاجتماعية بصفة عامة ، وما أدى إليه ذلك من توافر معرفة كافية بسلوك الإنسان في المجتمع وتزايد التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها عنصراً أساسياً في عملية الإنتاج وبالتالي أهمية توجيه هذه الموارد وتنميتها من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة .
- ٦- بتزايد وضوح أهمية الإدارة في البلدان النامية وهي البلدان التي تسعى إلى تجاوز حالة التخلف لتحقيق التنمية ، حيث تلعب الإدارة دوراً هاماً في هذا المجال وتساهم مساهمة فعالة في إحداث التغير الاجتماعي وتنمية المجتمع وتطويره . ذلك لأن المشكلة الرئيسية في هذه البلدان ليست في توافر الثروات والموارد بقدر ما هي في أسلوب استخدام هذه الموارد وأوضاع القوى البشرية وأسلوب استخراج أفضل ما لديها من قوى مبدعة ، وأخيراً ربما نلاحظ أن الكثير من الدول والأفراد يعرفون بالتحديد ماذا يريدون ولكن القضية الأساسية بالنسبة لهم هي كيف يحققون ذلك وهو الدور الأساسي للإدارة .

### ١٢١ خصائص الإدارة ...

في ضوء أهمية الإدارة وفي ضوء ما تم استعراضه من تعريفات للإدارة سواء العامة منها أو الخاصة بالخدمة الاجتماعية سوف نتناول الخصائص المميزة لإدارة المؤسسات في ضوء :

- ١- الإدارة وعلاها المنظمات .
- ٢- الإدارة تمارس في مختلف المجالات .
- ٣- الإدارة تستلزم توافر كلاً من القدرات الإدارية والفنية والفكرية .
- ٤- الإدارة وظيفة اجتماعية .
- ٥- الإدارة عملية اجتماعية .

وسوف نتناول كل خاصية من تلك الخصائص بشئ من التفصيل

## (١) الإدارة وعلاؤها بالمؤسسات والهيئات :

ما ينبغي التركيز عليه هنا أن الإدارة تمارس من خلال مؤسسات ، فهي لا تمارس في فراغ ومن ثم يتحدد نجاح الإدارة بمدى فهمها للظواهر التنظيمية ، من حيث المتطلبات التنظيمية ، وسمات وخصائص المؤسسة والعلاقات المتبادلة بين المعطيات البدائية والمتطلبات الوظيفية ، ولا يقتصر الأمر على ضرورة فهم الظواهر التعليمية السوية ، ولكن أيضاً الظواهر التنظيمية للباطولوجية أو المرضية Pathological مثل : إراحة الأهداف في المنظمة ، وتحول كل أنشطة المنظمة إلى وسيلة لخدمة مجرد بقائها فقط .. إلخ .

## (٢) الإدارة تمارس في مختلف المجالات :

في جميع المؤسسات النوعية التي نعرفها في عالمنا المعاصر ، ويترتب على ذلك أن إدارة الفصائل الاجتماعية أن تقتصر على مجال من مجالات الحياة دون الآخر . ولهذا نجد أن الإدارة تستخدم في جميع المجالات الإنتاجية ، كما تستخدم في كسل منظمات الخدمات كذلك تستخدم الإدارة على المستويات المحلية للصغيرة فضلاً عن استخدامها على مستوى للدولة ، بل على مستوى الهيئات الدولية . ومن ناحية أخرى فإن الإدارة تستخدم في أوقات السلم كما تستخدم في فترات الحرب .

## (٣) الإدارة تستلزم توافر كلا من القدرات الإدارية والفنية والفكرية:

أشرنا في بداية هذا الفصل إلى أن الإدارة تعتبر نوعاً من الفن العلمي . كذلك أوضحنا أنها تعتبر مهنة مميزة عن سائر المهن ، ويترتب على ذلك أن ممارسة الإدارة تتطلب اكتساب العديد من القدرات والمهارات ، وذلك حتى يتمكن الإداري من ممارسة مختلف العمليات الإدارية ، وممارسة هذه العمليات تتطلب قدرات إدارية متعددة مثل التخطيط ، والتنسيق ، والتنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه ، والقيادة ، والاتصال ، والمتابعة ، والتمويل ، ووضع الميزانية .. إلخ .

غير أن اكتساب - وإجادة - هذه القدرات الإدارية يتأثر بالقدرات الفنية الخاصة بالشخص الذي يتولى مسئولية الإدارة ، ويمكننا أن نفترض أن أخصائياً اجتماعياً قد تولى إدارة مؤسسة ما من المؤسسات وهذا منجذ أن قدراته ومهاراته الفنية ستكون " اجتماعية " أساساً ، حيث ستكون حول مساعدة جماهير عملائه على إشباع احتياجاتهم الأساسية وحل

مشكلاتهم .. وميخنتف الوضع إذا فرضنا أن مهنتساً هو الذى تولى مسئولية إدارة المصنع ، أو أن طبيباً هو الذى تولى مسئولية إدارة المستشفى .. إلخ حيث ستتأثر نوعية قدراتهم الفنية على ممارستهم لمسئولياتهم الإدارية .

وما نريد أن نركز عليه هنا هو أن نجاح المدير لا يتوقف فقط على إلمامه بالأسس العلمية للإدارة أو خبرته ومدى إتقانه للمهارات والقدرات الإدارية ، ولكنه يعتمد كذلك على فهمه واستيعابه لطبيعة العمل الذى تمارسه المؤسسة التى يتولى إدارتها ، ويتركب على ذلك أنه من الممكن أن يكون الشخص نفسه مديراً ناجحاً فى إدارة موقع ما ، ومع ذلك فقد لا ينجح فى إدارة موقع آخر وهكذا .

#### (٤) الإدارة وظيفية اجتماعية :

نشأت الإدارة بنشأة الحياة الاجتماعية للبشر ، ومع تقدم وتعدد حياة البشر رادت ضرورة عملية الإدارة حيث تضاعفت حاجة البشر إلى تنظيم الجهود ، وترتيب الأعمال ، وتحديد الأهداف ، وحسن الموارد لتحقيقها .. إلخ فى كافة مجالات الحياة .

ولعل ذلك يفسر دور الإدارة المتزايد فى تقديم المجتمعات ، ويمكننا أن نشير إلى بعض أبعاد هذا الدور فيما يلى :

( أ ) تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد والقوى المادية والبشرية المتاحة بالمجتمع دونما إسراف ، وهذا من شأنه أن يحقق أهداف المجتمع نفسه فى التقدم والرفاهية .  
( ب ) تساعد الإدارة على تحديد أهداف للمؤسسات التى توجد بالمجتمع ، كما تساعد على تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف .

( ج ) تحدد الإدارة الهياكل الوظيفية والإجراءات التنظيمية ، وكذلك كيفية المتابعة والتفويض ، وهذا من شأنه أن يحصى هذه المؤسسات من الجوانح عن تحقيق أهدافها وعن تحقيق أهداف المجتمع من وجود هذه المؤسسات .

#### (٥) الإدارة عملية اجتماعية :

إذا كانت الإدارة عملية بمعنى أنها تتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتداخلة والمتبدلة للتأثير والتأثر التى تؤدى فى النهاية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، فإن هذه العملية تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع غيرهم من البشر ويعملون لتحقيق أهداف لصالح البشر كذلك .

ولعل هذا هو جوهر كلمة " اجتماعية Social " ، فالمدير لا يعمل في فراغ ولكنه يمارس مسؤولياته من خلال بيئة بشرية صغيرة وهى المؤسسة ذاتها أو ما سبق أن أطلقنا عليه البيئة الداخلية للمؤسسة كذلك - ومن زاوية أخرى - فإن عمل هذا المدير يتحدد بالبيئة البشرية الأكبر التى توجد فيها المؤسسة هذا فضلاً عن أن عمله يهدف فى النهاية إلى خدمة هذه البيئة الأخيرة . ومن الواضح أننا نلحظ على هذه البيئة للمجتمع المحلى وما يشمله من عناصر ومكونات ، وكذلك ما يعلو هذا المجتمع المحلى من أنماط .

لذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف على مقدار ما يقوم به الأفراد من مجهودات إنسانية وعلى درجة إخلاصهم وتفانيهم فى العمل وبما للإدارة من خصائص مميزة لها والنسب تتضح فى الآتى ...

(١) أن الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة . وهذا يعنى أن الإدارة حينما تمارس مع تنظيمات من الأفراد ، فإن هذه التنظيمات نشأت لتحقيق أهداف معينة ورغم أن نوعية هذه الأهداف تختلف من منظم إلى أخرى تبعاً لاختلاف نوعية هذه المنظمات فإن الإدارة فى هذه التنظيمات تسعى لتحقيق أهداف معينة وهى بذلك تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة ولا تعتبر الإدارة ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى ممكن من الإتقان والجودة وفى أقصر وقت ممكن ووجود أهداف للإدارة يجعل جميع عملياتهم تنجه نحو تحقيق هذه الأهداف من ناحية وتساعد أيضاً فى قياس مدى نجاح الإدارة أو فشلها على أساس تقييم إنجازها فى ضوء أهدافها .

(٢) أن الإدارة تعتبر عملية ويشير مفهوم العملية إلى الطبيعة الديناميكية للإدارة فعلى الرغم من أن الإدارة لها قواعدها ولها أسس تستند عليها وبمبادئ تحكم عملياتها إلا أنها غالباً تواجه مواقف متغيرة تتطلب من الإدارى أن تكون لديه المهارة فى استخدام هذه المبادئ وفقاً لهذه القواعد المتغيرة فالإدارة يمكن القيام بها وفقاً لنماذج ثابتة وأنماط جامدة . وإذا كانت الإدارة تعرف على أنها عملية إلا أنها فى الواقع تتضمن عدداً من العمليات فهى تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوظيف والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية .

(٣) تعنى الإدارة بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة ، وهى المسؤولة عن توجيه هذا السلوك بقصد استمرار النشاط ، وقد أكد ذلك تعريف الإدارة على أنها

توجيه للجهد البشرى لتحقيق هدف معين. فالأفراد حينما ينضمون إلى تنظيم معين لا ينفق عليهم الغرض ، بل أن لكل منهم غرض أو أكثر يسعى لتحقيقه . كما أن للتنظيم أهدافه وأغراضه . وقد تتفق أغراض وأهداف التنظيم وأغراض وأهداف الأعضاء ، إلا أنه في بعض الأحيان قد تختلف أغراض وأهداف التنظيم عن أغراض وأهداف الأعضاء سواء كان ذلك بدرجة كبيرة أو بدرجة محدودة .

لذلك من غير المنطقي أن يترك كل عضو من أعضاء التنظيم يسلك وفقاً لأغراضه وأهدافه بل ينبغي أن يكون سلوكهم وفقاً لمقتضيات التنظيم ومتطلبات أهدافه . وحتى يكون هذا السلوك سلوكاً تنظيمياً كان لابد من الإدارة حتى تقوم بتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو هدف أو أهداف محددة متفق عليها في التنظيم . ولا شك أن هذه العملية من شأنها أن تحافظ على التنظيم واستمراره في ممارسته نشاطه .

(٤) أن اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة وجوهرها ، هذه القرارات هي التي تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ، وهذه القرارات تتصل بالعمليات الإدارية المختلفة ، فقد تكون هذه القرارات ، قرارات تخطيطية تتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف وقد تكون قرارات تنفيذية تتصل بتوزيع المسؤوليات وقد تكون قرارات خاصة بالتوظيف والتميين .

ونتل هذه الخصائص المختلفة هي التي دفعت البعض إلى تعريف الإدارة بأنها " عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة .

وحذير بالذكر أن نشير إلى مفهوم آخر مرتبط بمفهوم الإدارة وهو مفهوم الإدارى أو المدير " فالمدير هو عضو المنظمة الذى يمارس سلطة توجيه وتنسيق العمل الذى يبذله أفراد " مرؤوسين له " .

ويشير ذلك إلى أن هناك عملاً يجب اتجاؤه أو تنفيذه وأن هناك أفراد عليهم أن يقوموا بهذا العمل وهناك شخص آخر عليه تقع مسئولية توجيه وتنسيق هذا العمل الذى يقوم به هؤلاء الأفراد حتى يتحقق أمامها شوطاً حتى تصل إلى هذا الاعتراف المجتمعى

شأنها في ذلك شأن غيرها من المهن مثل الطب والهندسة والمحاماة حيث مازال هناك الكثير من الأشخاص الذين يمارسون العمليات الإدارية دون أن يسبق لهم الإعداد العلمي الذي يؤهلهم لممارسة هذه المهنة .

### ١-٣-١ إيكولوجيا الإدارة :

#### ١-٣-١ مفهوم الإيكولوجيا :

تعود كلمة إيكولوجيا إلى كلمتين : الأولى هي الكلمة اليونانية ومعناها العام إلى البيئة أما الكلمة الثانية فهي ومعناها علم وبذلك يصبح للمعنى العام للكلمة هو علم البيئة أو علم للتنبؤ ، وقياس على ذلك يكون هو العلم الذي يدرس النشاط البشري للأفراد في بيئة معينه لمعرفة مدى التفاعل بني الإنسان والبيئة .

وهناك وجهات نظر مختلفة بشأن مفهوم هذا العلم ، ولكن ما يتصل بهدف هذا الفصل هو وجهة نظر " بيرجل " حيث يرى أنه يشير إلى نظرية للعلاقات المتبادلة بسين مكان الإمامة والإنسان أن العلاقة بين المنظمات والبيئة علاقة عضوية أساسها مواجهة احتياجات المجتمع وتلبية رغباته وفي مقابل ذلك فالمجتمع يتكفل بدعم ومساندة المنظمات التي تقوم على خدمته ، ويعمل على توفير ما تحتاجه من موارد مادية وبشرية ولى مقابل ذلك الدعم فإن المنظمات تتعهد بالالتزام بالقيم والعرف والقوانين التي تنظم حياة المجتمع . لذلك كان الاهتمام بدراسة علاقة المنظمات بالبيئة والتكثير المتبادل بينهما وهو ما يطلق عليه " إيكولوجية الإدارة " .

وكلمة إيكولوجى كلمة إغريقية من مقطعين الأول ومعنى ما يحيط بالشئ ، والثاني ومعنى علم ، أى أن للكلمة يقصد بها العلم الذى يدرس البيئة التي تحيط بالشئ ، أو العلم الذى يبحث فى الإطار الذى يتحرك الشئ فى دقترته .

#### ١-٣-٢ أهمية دراسة إيكولوجية الإدارة :

دراسة إيكولوجية الإدارة تعطى للإداريين مؤشرات فكرهم الإدارى بالنسبة لما يلى :

١ ان كل نظام إدارى يقوم فى مجتمع معين يمثل هذا المجتمع وثقافته واحتياجاته وبالتالي فاستيراد نظام إدارى ناجح فى مجتمع آخر لايعنى ضرورة نجاحه فى المجتمع المستقل إليه .

٢- كذلك فإن في داخل المجتمع الواحد الذي تتعدد فيه الظروف الاجتماعية ، من الخطأ تعميم نظام إدارى واحد على جميع قطاعاته فمثلا لا يصح أن تطبق النظام الإدارى المستخدم فى المدينة الواسعة متعددة الأنشطة على القرية الصغيرة ذات الأنشطة المحددة .

٣- لا يصح تطبيق نظم إدارية استخدمت خلال مراحل سياسية وفكرية سابقة على الظروف الحاضرة المتغيرة ، فما كان يصلح من نظم إدارية فى مجتمع ما قبل العبور لا يصلح لليوم لمجتمع الإفتتاح .

٤- المعايير التى يتم بها اختيار القادة الإداريين يجب أن تتناسب مع النظام الإدارى والذى هو بالتبعية يتمشى مع قيم وتقاليد المجتمع وثقافته ، فالقادة الإداريون الذين كانوا يصلحون فى ظل الإدارة التقليدية لا يصلحون فى ظل الإدارة الحديثة ، فالتقاليد الإدارى فى الإدارة التقليدية يتم اختلاؤه على صوره ما ينسجم به من صفات أرسطرطية بينما القائد الإدارى فى الإدارة الحديثة يتم بالعلم والفن والخبرة ، وأعل هذه المؤشرات الأربعة أصبحت تحتل اليوم أهمية بالغة وخاصة فى مجتمعنا ويتردد الحديث عنها عند الحديث عن أى محاولة للوصول إلى إصلاح إدارى فى مصر .

وما ينبغى التأكيد عليه هنا هو أنه ينبغى على كل منظمة أن تكون على دراية بهذه العناصر البيئية ، وبأنها متعددة ومتغيرة ، وبأن بعض هذه العناصر والمكونات قد يكون له أهمية كبرى فى نجاحها أو فشلها .

ولكن قد ينثور سؤال : أى هذه العناصر البيئية تعتبر على درجة كبيره من الأهمية ؟ الحقيقة أن العناصر التى تعتبر "هامة للأمية " هى تلك العناصر التى تساعد المنظمة أكثر - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - فى تحقيق أهدافها أو التى تجعل المنظمة فى وضع يمكنها من تحقيق هذه الأهداف .

ونأسيماً على ذلك فإن المنظمة المسلمية هى تلك المنظمة التى تعرف : ما هى أهدافها ؟ وأى العوامل البيئية تؤثر عليها أثناء سعيها لتحقيق هذه الأهداف ؟ وبعد أن تتعرف للمنظمة على ذلك وتعرف به ، ينبغى عليها أن تتعامل بواقعية مع هذه العوامل ، والهدف من وراء ذلك كله هو أن تكون علاقة متبادلة صحية بين المنظمة وبين بيئتها من أجل تحقيق فائزتها المتبادلة .



## ١-٣-٣ طبيعة العلاقة بين المنظمة والبيئة :

يمكننا أن نميز بين عدد من الاتجاهات التي تعكس نفسها في كل الكتابات التي تناولت العلاقة بين المنظمة وبين بيئتها الكلية .

وهذه الاتجاهات تتلخص فيما يلي :-

(أ) أن المنظمة تتأثر تماماً بالبيئة ، فالبيئة هي التي تحدد وبشكل المنظمة وطبقاً لذلك فإن هذا الاتجاه يرى أن للدولة ، من خلال قوانينها ومؤسساتها الإدارية ، ومحاكمها وسلطاتها المنظمة ، هي التي تضع الحدود لتفاعل المنظمات ، ومن ثم تنظيم العلاقات بينها .

(ب) أن البيئة تتأثر تماماً بالمنظمة .. وجهة النظر هذه ترى أن المجتمع يتكيف مع المنظمات - الكبيرة والمعقدة والرسمية بالطبع - ولهذا فالمنظمات قادرة على أن تشكل المجتمع . وطبقاً لما ذكره " تشارلز بيررو Perrow " فلنا نوجد في مجتمع المنظمات ، ومن ثم فالمنظمة تحدد وتبدع وتبدع وتشكل بيئتها .

بل أي أصحاب هذا الاتجاه يرون أنه من الخيال المحض أن ننظر إلى المنظمة على أنها تتكيف مع بيئة عتيقة ودينامية ، متغيرة دائماً وأبداً وأن الحقيقة والواقع هو أن المنظمات القوية تسيطر تماماً على بيئتها .

(ج) أما وجهة النظر الثالثة فهي ليست متطرفة ، ومن ثم فإنها لا تتبنى أي الاتجاهين السابقين ، ولهذا نجد أنها لا تفترض أن التأثير كله للبيئة كما تفعل المدرسة الأولى ، كما أنها لا تسلم بأن التأثير كله للمنظمة كما تقول وجهة النظر الثانية ، ولكن هذه المدرسة تعتبر أن للتأثير بين المنظمة والبيئة يكون " مبادلاً " يقول هيربرت هيكس H. Hicks ، وإلى درجة ما فإن كل منظمة تتأثر ببيئتها ، وهي بدورها - أي المنظمة - تستطيع أن تؤثر في بيئتها إلى حد ما .

(د) وهناك من العلماء من يناقش علاقة المنظمة بالبيئة ليس على أساس التأثير أو التأثير عموماً ، ولكن على أساس مدى اعتماد المنظمة على هذه البيئة تحديداً .. ولهذا نجد بعض العلماء يضع هذه العلاقة - بين المنظمة والبيئة - على " متصل كمي " Continuum يبدأ في طرفه الأيمن ثم تحكم المنظمة الكامل في البيئة المحيطة ، وينتهي - في طرفه الأيسر - إلى اعتماد المنظمة الكامل على بيئتها .

## ١-٣-٤ الأثر المتبادل بين المنظمة والبيئة :

- أولاً : أثر المنظمة على البيئة .
- ثانياً : أثر البيئة على المنظمة .

## أولاً : أثر للمنظمة على البيئة

كما أن البيئة أثراً على الإدارة فإن الإدارة بالمثل لها أثرها وانعكاسها على البيئة ،  
يمكن أن نجمله فيما يلي :

## (١) أثر الإدارة على البيئة الجغرافية :

يمكن القول بأن الإدارة لها أثرها على البيئة الجغرافية والطبيعية مثل استنزاع بعض الصحارى " مديرية التحرير " ، الوادى الجديد " وإدخال زراعات جديدة أو سلالات ممتازة أو شق أنفاق أو ترع أو تحويل مجرى بعض الأنهار وإقامة السدود والخزانات لمواجهة الفيضانات وتخفيض منسوب المياه ، كذلك استخدامات التكنولوجيا الحديثة فى تحويل مياه البحار إلى مياه عذبة ، كذلك كان للإدارة دور فى عمليات التنقيب عن الثروات الطبيعية واستغلالها .

## (٢) أثر الإدارة على البيئة السكانية :

تلعب الإدارة دوراً هاماً بالنسبة للكثافة السكانية عن طريق تنظيم عملية الهجرة الداخلية من المناطق المزدحمة إلى المناطق المستحدثة أو الهجرة الخارجية لخارج المجتمع ، كذلك تساهم الإدارة فى رفع أو خفض معدل الزيادة الطبيعية للسكان " معدل المواليد بالزيادة أو النقص " كذلك تساهم فى رفع مستوى الخدمات للصحة مما يساعد على رفع متوسط العمر وخفض معدل الوفيات .

## (٣) أثر الإدارة على النظام الاقتصادى :

أدت الإدارة إلى إحداث تغييرات جذرية فى النظام الاقتصادى فساعدت على حسن إدارة فروع الإنتاج القائمة فى المجتمع كالزراعة مثلاً مما ساعد على رفع إنتاجية الفروع ، بجانب ذلك أدت الإدارة للمساعدة على خلق وإدارة فروع إنتاج جديدة تلبي احتياجات المجتمع كالتصنيع .

كما أن الإدارة لها دور فى نظام الإنتاج وحجمه وقطاعاته ونظم التوزيع والاستهلاك .

ولعل الانفتاح الاقتصادي خير مثال يبين تأثير الإدارة على النظام الاقتصادي ،  
فلعلنا نفر أن المشكلات الإدارية التي تواجه هذا الانفتاح أثرت على النظام الاقتصادي ولم  
تمكن المجتمع من جنى ثمار هذا الانفتاح على أكمل وجه .  
(٤) أثر الإدارة على البيئة الاجتماعية والثقافية :

ساعدت الإدارة عن طريق دورها في إنتاج سياسة للتصنيع ونشر التعليم بمراحله  
المختلفة والتوسع في مساحة الأرض الزراعية وزيادة حجم العمالة ورفع الأجور والحقوق  
العمالية على تحقيق تومع في حجم الطبقة المتوسطة في المجتمع وتسضييق البسوة بسيم  
الطبقات .

كما أن ذلك ساعد أيضاً على توفير الفرص المتكافئة لجميع الأفراد على التدرج  
في الهرم التنظيمي للمنظمة ليصل أي منهم لقمة الهرم ، أي أصبح من حق كل فرد  
المرور من طبقة اجتماعية لأخرى وهذا ما يعرف بمرونة الحراك الاجتماعي .

ساعد اتساع وانتشار المنظمات على توفير فرص للعمل وخروج المرأة لسوق  
العمل وحصولها على حقوق متكافئة مع الرجل من أجور ومرتببات وترقيات ومعاشات  
مما أدى لإحداث تغيير في دور المرأة في المجتمع .

أثرت المنظمات على للنظم الاجتماعية وخاصة النظام الأسري فأصبحت الأسرة  
لبسيطة هي النمط لتسائد اليوم وتغيرت صورة العلاقات داخل الأسرة فأصبحت قيادة  
مشتركة بين الزوجين بعد أن كانت متركزة في يد الرجل ، كما أثر خروج المرأة للعمل  
على تربية الأطفال وتشتيتهم ، كما أن الإدارة أثرت على العرف والتقاليد فأصبح القانون  
يمثل السلطة الملزمة للأفراد واهتز لحد ما العرف والتقاليد خاصة في المدن الصناعية ،  
كما أثرت الإدارة على النظام الديني وخاصة في الدول الغربية والشبوعية فأصبح الأفراد  
أقل تمسكاً بالدين والتعاليم الدينية .

ثانياً : تأثير البيئة على المنظمة

لعل من الواضح أن " بيئة المنظمة " هي التي توفر الموارد والفرص والمحددات  
للمنظمة ، فإذا أرادت المنظمة أن تنجح وتزدهر فيجب عليها أن تتكيف باستمرار مع  
بيئتها التي دائماً ما تتغير ، وقشل المنظمة في التكيف على نحو ملائم مع البيئة إنما يعتبر  
سبباً قوياً لفشل المنظمة على الإطلاق .

وكما سبق أن ذكرنا فإن المنظمة وبيئتها يكونان في حالة اعتماد متبادل فالمنظمة تعتمد على بيئتها فيما يتصل بالموارد والفرص الضرورية لوجودها كذلك فإن البيئة تصنع حدوداً لأنشطة المنظمة .

وتطبيقاً للمدخل التسمي Systemic في التحليل ، فإن البيئة تساهم بموارد قيمة بالنسبة للمنظمة ، إذا ما وفرت هذه المنظمة سلماً وخدمات مرغوبة للبيئة . وعندما تفعل المنظمة ذلك فإن أنشطتها ينبغي أن تكون مقبولة من البيئة .

ومن خلال التغذية المرتدة فإن البيئة تستجيب إلى السلع والخدمات المنتجة بواسطة المنظمة ، كما تستجيب إلى أنشطة المنظمة ، وبعد ذلك تقيم البيئة هذا كله ، ثم تحدد الموارد المستقبلية التي سوف تساهم بها وكذلك القيود التي ستضعها على أنشطة المنظمة .

وبتعبير آخر فإن العوامل البيئة تؤثر على المنظمة بطريقتين : أنها تضع الحدود والمحددات ، كما أنها توفر الموارد والفرص والتحدى كما يقرر " هكس " ومن الملاحظ أن الحدود نفسها - مثلها في ذلك مثل العوامل البيئية ذاتها ، قد تكون حدوداً مطلوبة ، وملموسة ، وقد تكون غير منظورة ومع ذلك تظل حقيقية ولها وجود واقعي . فالموقف الاجتماعي الذي توجد فيه للمنظمة يحدد نوع السلوك الذي سوف يتم السماح به للمنظمة . وعلاوة على وضع الحدود ، فإن للعوامل البيئية توفر الفرص والتحديات بالنسبة للمنظمة ، حيث إن البيئة توفر السوق للمنتج الجديد - سلعة كانت أم خدمة - لكي ينجح . أما بالنسبة للتحدى فيعني هنا دور البيئة في استثارة للمنظمة لكي تبرز كل ما لديها من طاقات كامنة ، ويعبر " هكس " عن هذه الفكرة قائلًا : " أن العبارة التي نقول بأن القمر هناك ، يدور أنها تعمل على إيجاد الرجل المستحث للذهاب إلى هذا القمر " .

#### ١-٢ تطور الفكر الإداري ...

يطلب علينا الظن بأن الإنسان البدائي وقبيلته من عشرة آلاف سنة ، لم يكن يعرف شيئاً من أمور الإدارة . ولكن الراجح أن القبيلة البدائية كانت لها نظمها في الإدارة ، كما كانت لها قواعدها لرعاية الأبناء ، وعقاب للمذنبين ، وطقوس العبادة ، وأدب المائدة وغيرها . وتدل الشواهد على أن القبيلة البدائية أدركت الحاجة إلى السلطة ، فقد كان شبان القبيلة يشبون على تبجيل وخشية ما أطلقت عليه " الرجل العجوز " أو قائد القبيلة

جزاء لبفائه حياً عجوزاً يمددهم بحقه وحكمته ، فيطمون منه . وهكذا أصبح تبجيلهم له هو مصدر سلطته عليهم .

وإذا كانت للعمليات الإدارية من قيادة وتوجيه وتنظيم وتنسيق للجهود البشرية ، قد ظهرت في تاريخ المجتمع الإنساني ، عندما شعر الإنسان بضرورة التعاون مع غيره من البشر ، لتحقيق أهداف جمعية مشتركة ، فإن نشأة الإدارة كانت ضرورة حتمية عندما ظهرت في حياة الإنسان منظمات متخصصة تعمل على تلبية ومواجهة رغبات الإنسان وحاجاته المتنوعة ، وللتى عجزت الأسرة بشكلها المألوف عن إشباعها .

وحيث أنه من المعروف أنه كلما تقدم المجتمع في التحضر والمدنية كلما ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفراد وجماعته المختلفة ، وأصبح للإدارة دور فعال ومؤثر في تنظيم شئون المجتمع وحياة أفراد بصفة عامة . ولقد كان الأفراد في المجتمع البدائي يعيشون منعزلين يسمى كل منهم إلى الحصول على ما يساعدهم على استمرار حياتهم وإشباع أهم احتياجاتهم الإنسانية وأهمها الطعام عن طريق الصيد أو الزرع ، وبمرور الوقت زادت حاجة الأفراد إلى التعاون فيما بينهم لتحقيق مصالحهم المشتركة والتغلب على ظروف ومشاكل الحياة .

وباستمرار التطور ظهرت العائلات فكانت الحاجة إلى القائد الذي يتولى مسؤولية توزيع الأعمال وفض المنازعات ورعاية المحتاجين ، واستمر تطور المجتمع لتظهر القرى ، والمدن ، إلى أن وصلت إلى ظهور الدولة بأجهزتها المختلفة ، وظهر معها ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من قيادة وتوجيه وتنسيق للجهود البشرية نتيجة لشعور الإنسان بضرورة التعاون مع غيره من البشر لتحقيق أهدافهم المشتركة .

وسوف نستعرض تطور الفكر الإداري من خلال :

أولاً : الإدارة في الحضارة القديمة .

ثانياً : الإدارة في العصور الوسطى .

ثالثاً : الإدارة في صدر الإسلام .

رابعاً : الإدارة في الحضارة الغربية .

أولاً : الإدارة في الحضارات القديمة .

تشير الكتب السماوية إلى أن عدداً من المبادئ والمفاهيم للحديثة ، يمكن إرجاع أصولها إلى القدماء . فقد ذكر في الإنجيل أن الملك سليمان أدار حكم بلاده بإقامة مشروعات إنشاء وتعمير ، وإبرام المعاهدات ، وعقد الاتفاقيات التجارية . على أنه قبل مجيء مملكة سليمان الحكيم كانت هناك حاجة إلى نظم لحكم الناس وإدارة شئونهم تولاهما رجال الدين بفضل مراكزهم الروحية ، واستغلال خوف الإنسان من خوارق الطبيعة وسخرية الناس ، وبذلك ضمخوا ولاء الناس لنظمهم . وقد استمدت هذه الأساليب طابعها المميز من المقامات الدينية والدنيوية ، التي سالت الحضارات القديمة كالحضارة المصرية القديمة ، والحضارة السومرية ، والحضارة البابلية ، والعبرانية ، والصينية ، والإغريقية .

#### ١ - التنظيم والتخطيط في مصر القديمة :

يدل بناء الأهرامات والأدب المصري القديم على أن المصريين عرفوا التنظيم والإدارة منذ ٥٠٠٠ سنة قبل الميلاد . فقد أقام الملك خوفو هرمًا يقوم على قاعدة مساحتها ثلاثة عشر فداناً ، ويتكون من ٢,٣٠٠,٠٠٠ قطعة من الحجر ، تزن كل منها في المتوسط ، ما بين طنين وطن ونصف طن ، ويقدر العلماء أن عملية بناء هذا الهرم قد استغلت جهد ما يقرب من مائة ألف رجل ، واستغرقت عشرين عاماً . وهذا يعني فسي ضوء معايير العصر ، إدارة وتوجيه جهود مدينة قوامها مائة ألف نسمة ، خلال فترة تزيد عن عشرين عاماً . وهي مهمة إدارية مقرامية الأنماط متناهية الضخامة . ويقول "كلود" " إذا تأملنا ما يقتضيه إنجاز كهذا من ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والمراقبة ، اتضح لنا أن المفاهيم والأساليب الإدارية التي نعرفها ، ليست وليدة القرن العشرين " .

#### ٢ - الفكر الإداري في مصر القديمة :

توجد أمثلة للفكر الإداري يتضمنها الأدب المصري القديم . ففي الكتابات المصرية والمخطوطات القديمة ، مجموعة من النصائح يوجهها الآباء إلى أبنائهم ، في أمور الإدارة ، كشؤون الأفراد والتخطيط واستخدام المستشارين . ومن أمثلتها : " إذا كنت ممن يتقدم الناس إليهم بالانتماءات ، فكن هادئ النفس إذ تستمع إلى ما عسى أن يقوله

صاحب الالتماس ، لا توجه إليه يوماً قبل أن يفرغ ما في صدره . ويتكرر ما أتى من أجله .. وليس من الضروري أن تجيبه إلى ملتزمة لكن حسن استماعك إليه من شأنه أن يريح قلبه " . كما أدرك المصريون من قدماء المصريين أهمية التخطيط والانتظام بمشورة المستشارين ، على نحو ما تدل ما تدل عليه الفقرات التالية : " ينبغي على القائد أن يدخل في حساباته الأيام للقادمة " ما أعظم العظم الذي يأتس بمستشارين عظماء " .

### ٣- الرقابة الإدارية في سومر " الحضارة السومرية " :

عثر الباحثون في " سومر " على بعض الوثائق التي تدل على أن أهل سومر قد مارسوا نوعاً من الرقابة الإدارية . فقد كان للكهنة عندهم نظاماً ضريبياً محكماً اداروا به أموال الدولة ، والمقارنات ، وقطعان الأغنام ، والمائدية . ولما كان أولئك الكهنة غير مخلصين ، فقد كانوا يكلفون بتقديم تقارير أو حسابات بأمانتهم لكبير الكهنة ، الذي مارس نوعاً من الرقابة الإدارية عليهم .

وتتطوى الرقابة الإدارية في " سومر " على نظم لكتابة وتسجيل البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التي يمارسها الكهنة . وقد كانت هذه النظم من أول الوثائق التي أصدرها السومريون منذ خمسة آلاف سنة للرقابة الإدارية .

### ٤- البابليون والإدارة " الحضارة البابلية " :

عرف القدماء في " بابل " فن المسؤولية الإدارية . فقد تضمن قانون " حمورابي " عدة مبادئ عند الحد الأدنى للأجور ، وعن الرقابة ، وعن المسؤولية . ويقول " كلاود " أن كافة القوانين التي خلفتها لنا الحضارة البابلية ، تنقسم بطابع المعاملات المتعلقة بأمور مثل : البيع ، والشراء ، والقروض ، والمعقود ، والشركات ، والاتفاقيات ، والتعهدات . فقد كانت كل المعاملات التجارية توثق توثيقاً محكماً على الواح ، كوسيلة للرقابة . كما شهدت " بابل " في عهد " بنوخد نصر " بعض لوائح الرقابة على الإنتاج والمكافآت التشجيعية . فقد استخدم البابليون الألوان المختلفة ، كوسيلة للرقابة على حيوط المنازل ، التي يتداولها المصنع ، وبذلك تهيأت للإدارة وسيلة للرقابة على سير العمل ، في المصانع ، وفي مطاحن الغلال ، وغيرها . كما كانت الأجور تصرف للعاملين في صورة أطعمة يتوقف قدرها على حجم الإنتاج كوسيلة لتشجيعهم على زيادة الإنتاج .

## ٥- العبرانيون والإدولة " الحضارة العبرانية " :

كان موسى عليه السلام من أعظم العبرانيين في إسهاماته ، فقد كان رسولاً وقائداً ومديراً ، له قدرة على الحكم والتشريع وإقامة العلاقات الإنسانية . ومن أعظم إنجازاته الإدارية ، قراره بقومه من مصر إلى فلسطين ، وما تقتضيه هذه العملية من إعداد وتنظيم وتنفيذ . وقد أبرزت هذه العملية مبدأ التفويض ومبدأ الاستثناء ونطاق الرقابة .

## ٦- الصينيون والإدولة " الحضارة الصينية " :

أدرك الصينيون القداماء الحاجة إلى استخدام أساليب مميزة لاختيار الموظفين وترتيب وظائفهم . كما عرفوا مبكراً فكرة استخدام المستشارين والمساعدین (الأى جانب مبدأ التخصص وتطبيقه في مجالات معينة ، مثل تقسيم مراحل العمل والحرف التي يتوارثها الصانع أباً عن جد .

## ٧- الإغريق والإدولة " الحضارة الإغريقية " :

لحل الإغريق هم الذين قدموا أول الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة هيما كتبهم فلاسفتهم عن فكرة الكلية في الإدارة ، والتخصص في العمل والسلطة ، ودراسة الحركة ، واعتبارهم الإدارة كفن من الفنون .

## ثانياً : الإدارة في العصور الوسطى

اتسمت الحياة الإنسانية في العصور الوسطى بانخفاض مستوى المعيشة في أوروبا وإنشغال الناس بتلبية حاجاتهم الأساسية . وكانت المشكلة الأولى التي واجهت الفرد هي الحماية من العدوان والمارقة والجريمة . ولتحقيق هذه الحماية التمس الفرد حماية من هم أقوى منه في مقابل فقد حريته لشخصية وقبول التبعية ، وبذلك ظهر الإقطاع . ونحل الوصف الموجز للملامح الرئيسية للتنظيم الإقطاعي الذي قام في بداية العصور الوسطى، وأشكال الإدارة فيه ، يساعد على توضيح أسلوب تنظيم الدولة الذي ساد أوروبا في هذه الفترة التي عرفت بالعصور المظلمة .

## ( أ ) التنظيم الإقطاعي المركزي :

تخذ التنظيم الإقطاعي شكلا هرميا مع تدرج تنازلي للسلطة المفوضة ، حيث يأتي في القمة الملك ، ويليه كبار النبلاء ، ثم أتباع التساج من الإقطاعيين . وقد تملك



لإقطاعيون المقاطعات ، يحتفظون بها ، بشرط أداء خدمات الملك ، ذات طبيعة مالية وعسكرية . وقد نتج عن هذا للنظام تدرج مضطرب متتابع ينتهى بأصغر وحدة إقطاعية ، تتكون من صغار الملاك ثم العبيد . والذى يتضح من خلال ...

#### ١- مبدأ الحصانة واللامركزية :

اهتز النظام المركزى الإقطاعى بظهور مبدأ الحصانة الذى خول النبيل حق حكم الإقليم حسبما يشاء ، وأصبحت الوحدة الإقطاعية وحدة إدارية لها حكمته الخاصة ولهذا كان نظام الإقطاع من أول المحاولات التى أظهرت مبدأ اللامركزية كما أظهر مشكلة تحقيق التوازن بين مركزية السلطة والاستقلال الذاتى المحلى ، فقد كانت اللامركزية ضرورية لتوفير العناية والمرونة اللازمة للتوافق بين مقتضيات السياسة والظروف المحلية فى حين كانت المركزية ، من ناحية أخرى ، ضرورية للضمان تحقيق التكامل بين مصالح المقاطعات .

#### ٢- التنظيم فى ظل الإقطاع :

تعلم الحكام فى ظل الإقطاع أن قوة التنظيم تكسب بالرقابة الهرمية التى تقوم على التسمية والولاء ، والمناداة بالمصلحة العامة للأطراف جميعاً غير أنهم افترضوا وجود هذه المصلحة العامة دون محاولة منهم لأثارها وتوجيه جهود الأفراد نحوها كما تعلم الحكام أن تفويض السلطة ليس تنازلاً وتخلياً عنها ، وأن من يفوض السلطة ، له حق استردادها ، وكما أن التفويض هو إشراف فى المسئولية لا تحويل لها أو نقلها .

#### (ب) القيادة عند الفارابى :

كان ' الفارابى ' من الفلاسفة العرب الذين أسهموا فى الفكر العالمى ولعل أهم مساهم به تقديمه لما يسمى " براء أهل المدينة الفاضلة " وفى وصفه لهذه المدينة قدم " الفارابى " مفهومه للقيادة ، وقد قال فى ذلك فى الدولة المثالية يجب أن يسدح الحكام بحيث يأمرهم جميعاً بأمر الوالى أو الأمير فى قمة الدرج وينبغى أن يتولى هذا الأمير رئيس الدولة المثالية أو صاحب الأرض كلها بخصال معينة هى : الشكاء العظيم ، والذاكرة الواعية ، واللباقة والحزم دون ضعف ، وصدق العزم على إتيان الخير وحسب العدل والإنقال على العلم وحسب الصدق ، واجتناب الرذيلة والاعتدال فى الطعام والشراب والملاذات وبعض الثراء ولا بد أن تجتمع هذه الخصال جميعاً فى رجل واحد ، فلا بد من

التحقق مما إذا كان هناك رجلان أو ثلاثة رجال تتوالى لديهم مجتمعين للحصول المطلوبة فإذا كانا اثنين فلا بد أن يحكم كلاهما الدولة النموذجية فإذا كانوا ثلاثة وجب عليهم أن يتولوا للحكم وإذا احتاج الأمر إلى عدد أكبر وجب أن يقدر هذا العدد الأكبر مقاليد الحكم .

(ج) المبادئ الإدارية عند "ماكياڤيللى" :

سلط "ماكياڤيللى" فى كتابه "الأمير" والمعاورات الضوئية على فكر العصر فى المبادئ الإدارية أربعة هي :

١- مصدر السلطة ٢- تماسك التنظيم ٣- القيادة ٤- البقاء .

١- مصدر السلطة :

رأى "ماكياڤيللى" أن استمرار بقاء الحكومات يتوقف على تأييد الجماهير فقد يحصل الأمراء على السلطة بالقوة ، أو الوراثة ، ولكن لكي يفرضوا رقابة حازمة ، لابد أن يكتسبوا بطريقة ما تأييد الشعب ، وهو ما يعبر عن مفهوم القبول فى السلطة ، ومعناه أن السلطة تعبر من القاعدة إلى القمة وليس من القمة إلى القاعدة .

٢- تماسك التنظيم :

رأى "ماكياڤيللى" أنه لاستمرارية حيوية الدولة ، ضروته تطبيق مبدأ التماسك والترابط ويقصد به الاحتفاظ بالوحدة عن طريق سيطرة الحكام على أصدقائه ، ومراقبتهم ، فى حرص وحذر ، والتهذبة من روعهم لاستخدامهم فى مصلحة أن الفكرة الأساسية من هذا المبدأ هي المعرفة المصيبة لما يتوقعه الحكم من الناس ، ومعرفة الناس لما يتوقعه حاكمهم ، أى توافر ظروف المصارحة بينهم ويدهم هذا المبدأ معرفة الناس لنوع العقوبات التى توقع على الجرائم المختلفة ، وليس للإنسان أن يتجنب العقاب بفضل ما أداه من أعمال مسبقة فمرتكب الجريمة يجب أن يلقى للعقاص دون نظر لفصل سابق .

٣- القيادة :

فرق "ماكياڤيللى" بين نموذجين للقيادة النموذج الطبيعي والنموذج المكتسب فى كتابه "الأمير" ذكر "ماكياڤيللى" ملوكاً وأمراء حصلوا على السلطة بالوراثة ، ولكنهم

فشلوا كقادة ، لأن شخصيتهم كانت تنقصها الخصال التي يتميز بها القائد العظيم والقائد كما يراه "ماكياڤيلى" يجب أن يتصف بالخصال التالية :

- ١- أن يوحى إلى عشية بانجاز أعظم مما ينجزون .
  - ٢- أن يحاول رفع الروح المعنوية في أوقات الأزمات .
  - ٣- أن يشمل جميع اللوائف بحفاوة ، ويختلط بهم من أن إلى آخر .
  - ٤- أن يكون قدوة في الإنسانية وحب الخير .
  - ٥- أن يحرص دائماً على وقار منصبه ، فلا يتخايل ، ولا يتقاعص فيما يفعله .
  - ٦- أن يقدم المنح والمكافآت التشجيعية إلى الذين يرفعون شأن المدينة .
  - ٧- أن يشجع المواطنين على ممارسة مهلةم وحرفهم بأقصى طاقتهم ، عن طريق ضمان إنصافهم ، وعدم حرمانهم من نتائج ما حققوه .
  - ٨- أن يكون حكيماً بصيراً بسير الأحداث قادراً على الاستفادة منها .
  - ٩- ألا يتواكل أو يتخايل بل يتعلم كيف يستغل الفرصة التي تتاح .
  - ١٠- أن يكون قادراً على تتبع الأحداث وتحديد اتجاهاتهم وبتيها لمواجهتها .
  - ١١- أن يكون حكيماً يميز بين من يخلص له ، ومن لا ينبغي غير مصلحته .
- ٤- البقاء :

رأى "ماكياڤيلى" أن الهدف الأول للتنظيم هو البقاء ، لذلك يجب على القائد أو الحاكم أن يكون دائم اليقظة ، على استعداد لمواجهة الأخطار ، فيقضى عليها وهي في مهدها . وعندما يواجه الخطر ، فمن حقه اتخاذ التدابير القاسية . ومن حقه أن يغفل ويسقط كل المزاعم عن الفضيلة إذا اقتضى الأمر ، ويخون الأمانة ، عندما تكون الأسباب التي حملته على أن يربط نفسه بها ليس لها وجود .

(د) نظام الإنتاج المبكر :

كان النظام السائد في معظم بلاد العالم العربي في أوائل القرن الثامن عشر هو نظام الإنتاج البدائي ، وهو المرحلة الأساسية لحضارة الإنتاج المادى . فعندما بدأ الناس في زراعة الأرض وتصنيع منتجاتها ، تلبية لاحتياجاتهم بدلاً من جنس الثمار البرية

والصيد والغص ، توافرت لهذا للنظام عناصره الأساسية . فقد تطور هذا النظام بفصل تطبيق فكرة التخصص ، بحيث كان الإنسان يقتصر على إنتاج سلعة أو سلعتين لبيعها أو انمياضة عليها ولاتي أصبحت جلية من خلال ...

### (١) نظام الإنتاج المنزلى :

ويقوم نظام الإنتاج المنزلى ، عادة ، على أساس أسرى ، بحيث تكون هناك مزرعة ملحقة بالبيت ، يؤدي العمل فيها للفلاح وأسرته . وعند صنع النسيج مثلاً ، كانت الأسرة تستخدم مغزلاً ، وتشتري المواد الخام اللازمة ونقوم ببيع المنتجات فى السوق المحلية ، بالأسعار التى يمكن الحصول عليها .

وقد ظل هذا النظام قائماً لفترة طويلة ، وساعد على استمراره عاملين رئيسيين هما : صغر رأس المال المستثمر فى الآلة (المغزل) وعدم تركز السكان فى مدينة واحدة ولما كانت البلاد تفتقر فى ذلك الوقت إلى وسائل المواصلات المنتظمة . فقد ظلت الأسواق محدودة .

وفى ظل هذا النظام لهم تنهياً الفرصة أو الحافز على تطوير الأساليب الإدارية . فبالنسبة للتنظيم ، كانت للعلاقة القائمة بين أطراف العملية الصناعية تعتمد على النواحي غير الرسمية أو الأسرية . إذ أن السلطة كانت لرب الأسرة الذى يعهد لكل فرد فيها بعمل معين . أما بالنسبة للتخطيط ، فقد كان يتم على أساس عشوائى ، حيث تولت ظروف السوق معظم أعباء هذه الوظيفة . فقد كان المنتج يخبر نقوده ، حتى يستطيع أن يشتري منتجاً صناعياً أو يشتري الأدوات اللازمة لصنع هذا المنتج . كما أن ظروف السوق أثرت على اختياره للمعدات اللازمة للعمل ، وعلى مقدرة المالية لشراء المواد الخام ، التى كانت أسعارها تتأرجح مع تآرجح ظروف الأسواق .

وللخلاصة أن نظام الإنتاج المنزلى تصف بالآتى :

- ١- يقوم هذا النظام على الجهود الذاتية ، وتمثل الأسرة للوحدة الإنتاجية ، التى تلتج حاجات بسيطة للتبادل فى الأسواق .
- ٢- يتم أداء العملية الإنتاجية فى المنزل باستخدام الأدوات والآلات البسيطة ، حيث يتولى للعمل أفراد الأسرة ، تحت إشراف رب الأسرة .

٣- يعتمد التنظيم على العلاقات الأسرية ، أما للتخطيط فقد كانت وظيفة تتولاها ظروف الأسواق .

٤- صغر رأس المال المستثمر ، وضيق السوق ، بسبب عدم تركيز السكان في مكان واحد ، والافتقار إلى وسائل المواصلات المنتظمة .

## (٢) نظام الخامات :

كانت المرحلة الإنتاجية التالية ، تطوراً منطقياً لنظام الإنتاج المنزلي ، عرف بنظام صرف الخامات . ففي الأسواق الريفية كان المألوف أن يقوم السماسرة بالتعاقد على إنتاج السلع بأكملها بأسعار محددة . إذ يتولى السماسرة تزويد المنتج بالمواد الخام ، ومسأولته على المبلغ الذي يدفع له نظير الإنتاج . وقد أدى هذا النظام إلى تغيير وضع الصانع من منتج مستقل إلى مستخدم يعمل لحساب السماسرة .

يعتمد هذا النظام على دعامتين هما السبب في نشأته الأولى ، هي الرقابة ، والثانية ، هي زيادة الإنتاج . فأولاً ، كان السماسرة الذين يتعاقدون على بيع كميات من السلع مقدماً ، في حاجة إلى فرض الرقابة على مصادر الإنتاج ، لتجنب العجز عن الوفاء بالالتزامات التعاقدية . وثانياً ، قام السماسرة بتزويد المنتج بالأدوات المبتكرة لمساعدته على دفع عجلة الإنتاج وزيادته .

وقد ترتب على تطبيق هذا النظام ، زيادة الإنتاج ، حتى أن الغزال الواحد ، الذي يستخدم الأدوات الجديدة (آلة النسيج جينى) كان ينتج عشرة أضعاف زميله الذي يستخدم الأدوات القديمة ( عجلة الغزل ) . كما ترتب على ذلك ظهور نقص في المواد الخام ، مما دفع المنتجون إلى محاولة السيطرة على مواردهم من الخامات ، وضمن بيع إنتاجهم .

وتعتبر الرقابة على الخامات السمة الظاهرة في هذا النظام . لأن الأسعار التي كانت تدفع للمنتجين كانت من الانخفاض بحيث دفعهم هذا الانخفاض إلى التلاعب ، عن طريق حجز بعض الخامات وبيعها خلسة . فقد كان من المألوف أن يصلح السماسرة الخامات إلى الغزال ويقتد رقابته عليها . وبسبب غياب المعايير الدقيقة للرقابة على الكميات المعيارية الداخلة في الإنتاج ، لم يكن من المستطاع إثبات التلاعب . ورغم ذلك فقد استطاع السماسرة والتجار إصدار تشريعات للحد من التلاعب أعطت لهم حق التفتيش والبحث والعقاب .

والخلاصة أن نظام الخامات انصف بالآتي :-

- ١- دخول طبقة السمسرة والتجار كوسطاء بين للمنتج والأسواق لتزويد المنتج بالخامات والمعدات ، لقاء أسعار محددة .
- ٢- تعيين مركز المصانع ، من منتج مستقل إلى عامل أجير ، يعمل لحساب الغير .
- ٣- ظهور الحاجة إلى الرقابة على استخدام الخامات ، وعلى الإنتاج ، لمنع التلاعب في الخامات وللوفاء بالالتزامات التعاقدية .
- ٤- تقديم نظام التفتيش والبحث والمقاب للحد من تلاعب المنتجين .

(هـ) النهضة الصناعية والإدارية المبكرة :

لهضمت الأفكار الإدارية لتحل مكاناً هاماً في القرن الثامن عشر ، وتصبح القوة الدافعة المتجددة التي اعتمد عليها الدعم المادى والرفاهية الإنسانية . فمنذ بداية هذا القرن ظهرت سلسلة من الأحداث كان لها أثرها على الإدارة . ومن أهم هذه الأحداث اكتشاف البخار ، وظهور نظام المصنع ومبدأ تقسيم العمل ، والاهتمام المبكر بالعنصر الإنسانى ، وحركة الإدارة العلمية . فقبل ظهور المصانع ، كان النظام السائد فى معظم دول أوروبا خلال أوائل القرن الثامن عشر هو نظام الإنتاج المنزلى وقد قام هذا النظام على أساس اسرى ، بحيث كانت للمزرعة ملحقة بالبيت يؤدي فيها العمل . وفى ظل هذا النظام لم تنهيا الفرصة أو الحافز لتطوير الأساليب الإدارية ، ولذلك كانت وظائف الإدارة كالخطيط والرقابة ، تتم على أساس عشوائى تبعاً لظروف السوق . ولكن بقدم نظام المصنع ، بدأت الوظائف الإدارية أو الإدارة كتخصص تكتسب بعض الأهمية . فقد كان من الضروري أن يجتمع مجموعة كبيرة من العمال فى مكان واحد ، لتشغيل الآلات ، بدلاً من العمل فرادى . وبسبب تركيز العمال والآلات والمهمات ، ظهرت مشاكل المصنع التي احتاجت إلى التنسيق والرقابة . ولكن العمل الإدارى الذى استخدم بنجاح ، كمثل تخطيط موقع المصنع وتحديد معدلات الاستهلاكات . فقد حل التخطيط محل التوسع العشوائى فى مصانع أشغال الحديد باسكوتلندا ، وذلك لتحقيق أكبر قدر من كفاءة الإنتاج والنقل فى عمليات صهر الحديد وطرقه . كما ظهرت الحاجة إلى طريقة لصيانة الآلات واستبدالها .

## (و) ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

اقتتران ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل بعالم الاقتصاد " آدم سميث " . فقد ناقش في كتابه ثروة الأمم عام ١٧٧٦ كيف يمكن زيادة الإنتاج في صناعة النسيج إذا تم تقسيم هذه الصناعة إلى عدة مراحل كالسحب ، الاستبدال ، والنقطيع .. إلخ . وعلى أن يتولى العمل في كل منها عمال متخصصين في كل مرحلة . ويذكر " آدم سميث " ثلاثة ظروف لازمة لزيادة الإنتاج بفضل تقسيم العمل :

- ١- ازدياد مهارة العامل عندما يتخصص في صناعة معينة .
- ٢- توفير الوقت الذي يضيع عادة في الانتقال من مرحلة إلى أخرى .
- ٣- ابتكار عدد كبير من الآلات التي تسهل العمل وتختصره ، ويمكن رجلاً واحداً من أداء الأعمال التي تتطلب عدة رجال .

## (ز) ظهور مبدأ التنسيق والتعاون :

ينسب ظهور التنسيق والتعاون إلى " ريتشارد أركرايث " فقد رأى " أركرايث " في مرحلة مبكرة ، أن تجميع الأنشطة اللازمة لاستمرار إنتاج الأقمشة القطنية في مكان واحد ، يتطلب المزيد من العناية بتنسيق الأنشطة المتراصة ورقابتها . بالإضافة إلى ذلك فقد اشتهر " أركرايث " بقدرته على التنظيم والتخطيط . فقد كان بعيد النظر ، استخدم التنبؤ في تخطيط موقع للمصنع ، ومواقع الأجهزة ، والتنسيق بين الآلات ، والمهارات ، والأفراد ، ورأس المال .

## ثالثاً : الإدارة في صدر الإسلام

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة فمبدأ المشورة ( أو الشورى ) واحد من مبادئ الإسلام وأصل من أصول علاقات العمل . جاء الإسلام يحث على الشورى وينهى عن استبدال الحاكم بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين . وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى : ( وشاورهم في الأمر ... ) ، ( وأمرهم شورى بينهم .. ) ، وجاء في الحديث الشريف " استعملوا على أموركم بالمشاورة " وقد كان الرسول ﷺ يستشير أولى الرأي من أصحابه

فيما لم ينزل عليه فيه الوحي . وكان الأساس في الاستشارة كفاية للحرية التامة في إبداء الرأي دون المساس بأصل من أصول العقيدة أو للعبادة .

والتمبدأ الثاني الذي أرسى قواعده الإسلام هو مبدأ العدل للكمال فعلاقات العمل في ظل لإسلام تقوم على العدل الكامل فينظر إلى العاملين وأصحاب الأعمال جميعاً نظرة واحدة لا تفرق بين سيد ومسود ونبييل ووضع ولا يعرف الإسلام ميزاناً يتفاضل به الناس إلا العمل للصالح ، وتطبيق لمبدأ العدل الكامل فقد حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات فالعاملون جميعاً متساوون وكل حق يقبله واجب .

وقد أرسى الإسلام كذلك مبدأ الحوافز في محيط العمل فالعاملون وإن كانوا سواسية بحسب خلقهم الأول ألا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال والأخلاق ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته وما يقدمه من عمل وجهد وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى : ( ولا تبخسوا للناس أشياءهم .. ) ، وهدف الإسلام من كل هذا هو دفع الناس إلى العمل وللكد ومضاعفة الجهد لتحقيق الرخاء والكسب . وحفزهم على التفوق والطموح بإعطاء كل مجتهد جزاء جهده من تراث الحياة .

وقد أرسى الإسلام قواعد للطاعة وهي مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة لا يمكن بدونه أن تقسم أمور الجماعات والمنظمات وفي ذلك يقول الله جلّت قدرته وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم .

وكان عمر أول من وضع لهذا التنظيم الإداري بإخضاله نظام الدولتين الذي أسس به عليه أحد مواربة الفرس بعد أن كثرت الفتوح الإسلامية فامتدح نطق للدولة . وأصل الديوان بالفارسية للدفتر والسجل ومن هنا علم أن أصل هذا التنظيم للفارسي وقد أطلقوا اسم الديوان على المكان أو الدائرة التي يحفظ فيها من باب المجال وبعد أن أخذ صر عن الفرس هذا النظام فرعه ويوه تبعاً لحاجات الدولة فألغى ديوان الجند لمعرفة ما يخص الجنود من العطاء وديوان الجباية أو ما يقال له ديوان للخارج لمعرفة ما يرد إلى بيت المال ، وما يفرض لكل مسلم من العطاء والدوليين في الإسلام منها المركزية التي أنشأها العرب بأنفسهم بالعربية على الصعيد العربي فكان كل ما فيها عربياً محضاً . ومنها المحلية الإقليمية التي وجدها العرب في البلدان المفتوحة فرلوا من الحكمة أن يقرؤ أهلها



حتى لا يصطرب عليهم الأمر - وفي مصر كانت لدوليين قبطية . ثم عرست هذه الدواوين في عهد عبد الملك بن مروان والوليد وهشام من الخلفاء الأمويين .

وكان من طبيعة عمر بن الخطاب أنه لا يترك للولاة حرية التصرف كاملة في ولايتهم وعرف عنه الميل إلى المركزية بصورة عامة ، فكان يرسم لهم السياسة التي ينتهجونها وكان يجمع عماله بمكة في موسم الحج من كل عام يسألهم عن أعمالهم ويسأل الناس عنهم وكانت النزاهة في مقدمة المسائل التي اهتم بها ، وكان مما يقوله لعماله اجعلوا الناس عندهم سواء قريتهم كعبيدهم وبعيدهم كقريتهم ليحكم بالرشا والحكم بالهوى وأن تأخذوا الناس عند الغضب . فقوموا بالحق ولو ماعة من نهار وكانت طريقة عمر في الإدارة إطلاق الحرية للعامل في الشؤون المحلية وتقييده في المسائل العامة .

وتجدر الإشارة إلى الحقيقة الرائعة التي قررها لنتان من خبراء الإدارة العامة في الولايات الأمريكية - هما " لوثر جيولوليك وجيمس بولوك " في التقرير الذي قدماه إلى اللجنة المركزية لتنظيم الإدارة الحكومية في مصر ( يوليو ١٩٦٢ ) حيث أوضحا أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح في العصر الحديث - ليس هذا فحسب - بل أنها كذلك تقدم للشعب المصري المبادئ التي يمكن أن يقيم عليها ديمقراطية جديدة تتميز بالقيادة الإيجابية الفعالة ومشاركة الشعب في الحكم وتحرى استخدام الثروة الخاصة والعامة لخير الأمة .. وأن للثقافة الإسلامية شجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث مع الإطمئنان إلى القيادة المسؤولة وتبادل الرأي والمشورة .

رابعاً : الإدارة في الحضارة الغربية

يقول " كلاود " أن أول التطبيقات الكاملة للإدارة العامة في مجال الإنتاج الصناعي، ثم في مؤسسة " سوهو " في بريطانيا عام ١٨٠٠ عندما استخدمت هذه المؤسسة مبادئ بحوث التسويق والتوزيع وتخطيط موانع المصنع ، ودراسة ترتيب مكائن الآلات ، في ضوء تدفق سير العمل ، ومعدلات الإنتاج المقررة ، وتخطيط ، وتوحيد عناصر الإنتاج ، وممارسة الرقابة على التكاليف ، ومحاسبة للتكاليف ، وتدريب المستخدمين ، ودراسة العمل ، والمكافآت التشجيعية ، وبرنامج الترقية للعاملين .

وكان " روبرت أوين " أول من نادى بالاهتمام بالإنسان في العمل فقد كان العمال في عهده في أواخر القرن الثامن عشر يعملون في ظروف أقل ما توصف به هو المهانة

فالعامل يعمل في ظروف سيئة ، وتنفذ له أجوراً لا تغطي حاجاته الأساسية . كما انتشر استخدام الصبغة دون العاشرة ، في أعمال لا تتفق مع قدراتهم . وقد أراد " لوين " أن يثبت أن تصنيع قللاد ، لا ينبغي أن يقوم على رخص الأيدي العاملة ، والوحشية في معاملة العمال . فقد كان يرى أن الإنسان من خلق للظروف المحيطة به ، وليد تقيده للسود الحيوى الذى يلعبه العنصر الإنسانى فى الصناعة . ونادى بأن إنتاج العامل كماً ووعاً ، إنما يتأثر بظروف البيئة المحيطة به فى العمل وخارج العمل معاً . وتتلخص فلسفته فى دعوته إلى بذل العناية للترفيه عن الآلة الأدمية للحية ، بمثل العناية التى تبذل للترفيه عن الآلة لسماء . ونتيجة لدعوته ، أقيمت للعمال ، البيوت والشوارع ، وارتفعت أعمار تشغيل الصبغة ، وخضعت ساحات العمل ، وفتحت لهم المدارس ، وأعدت لهم مراكز الرياضة ، والترفيه المسلية .

وقد اتسمت الحياة الصناعية فى الولايات المتحدة فى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بمميزات جديدة . فقد أصبحت للمناطق الغربية فى الولايات المتحدة أقرب إلى الاستقرار . وامتد النشاط الصناعى إلى أنحاء كثيرة من البلاد ، وتوسعت المصانع فى استخدام الآلات ، وبدأت تظهر أعراض البطالة التكنولوجية . ومع ظهور الحياة الصناعية الجديدة ، ظهر العداء بين الإدارة والعمال .

ولها هذه الفترة بدأت الإدارة فى التحول من مجرد عمليات تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ إلى عمليات تستند إلى الأسلوب العلمى ، وكان ذلك إيذاناً بظهور أول المحاولات للمنظمة لدراسة الإدارة .

وورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها وكلها لم تقف عند هذا الحد بل اجتهدت فى بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها ، وعملت على ضم البعض منها فى نظريات جديدة كان لها أثر كبير فى دفع الفكر الإدارى وتحديده ولم يكن الفكر الإدارى فى العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التى سيطرت على الفكر والحضارة العربية بوجه عام وكان لعلماء الإدارة وخبرائها فى كل من غرب أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية دوراً بارزاً فى تنشيط الفكر الإدارى وفلسفته .

وكان الشغل الشاغل لرجال الأعمال الغربيين في نهاية القرن التاسع عشر هو البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة أرباح المصانع التي يديرونها وكان فردريك تايلور من ألمع المستشارين المهندسين لرجال الصناعة الأمريكية وكان مشغولاً طول الوقت في الفترة الواقعة بين عامي ١٩٠٠-١٩١٥ بالبحث عن حلول للمشكلات اليومية التي تنقل من إنتاجية المصانع الأمريكية . ونجح تايلور في وضع مجموعة من المبادئ والأسس رآها ضرورية في إدارة دفة العمل في مؤسسات الأعمال . وقد عرفت تلك المبادئ فيما بعد بمبادئ الإدارة العلمية وذاع صيتها واتسع انتشارها ليس في المؤسسات الصناعية وحدها ولكن في إدارة كافة أنواع المنظمات .

ولقد استهدفت مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها تايلور بصفة أساسية خفض تكاليف وحدات الإنتاج وأدت أفكاره إلى قيام العددي من بحوث الزمن والحركة وإلى التركيز على الأعمال المطلوب القيام بها مع إهمال التفاعل بين العمال أنفسهم . وفي الوقت الذي شاعت فيه آراء تايلور في الولايات المتحدة كان هنري فايول - وهو من كبار رجال الصناعة للفرنسيين - مشغولاً في تكوين أفكاره وآرائه الخاصة عن الإدارة .

ومن الأشياء التي تؤثر عن فايول إيمانه بضرورة وجود طليقة من الإداريين المدربين لإدارة وتسيير أمور المنظمات الأخذة في التقيد ، وإيمانه بأن القدرة الإدارية يمكن أن تكتسب بالتدريب والممارسة مثلها في ذلك مثل سائر القدرات الفنية .

لقد اهتم " هنري فايول " بالبحث عن مبادئ الإدارة حتى يمكن من بلورة قائمة منها مكونة من أربعة عشر مبدأ من بينها :

١- وحدة الأمر .

٢- السلطة .

٣- الابتكارية .

٤- الروح المعنوية .

ولكى يتجنب الجمود الذي قد يصاحب تطبيق المبادئ والأفكار الإدارية فقد حرص فايول على التركيز على ضرورة توفر المرونة والتطبيق المنطقي في معالجة مشاكل

الإدارة المتغيرة ، وذلك يعكس نايلور ، والذي كان يتمسك بضرورة التطبيق الحرفى لمبادئ الإدارة رغم تغيير الظروف .

وبمرور السنين زاد اعتماد المجتمعات الغربية على المنظمات من كافة الأقسام والأحجام ويتوغل المنظمات فى حياة المجتمع الغربى ظهرت بولدر الصراع بين متطلبات واحتياجات تلك المنظمات من جانب ومتطلبات واحتياجات الرجال الذين يعملون من أجلها وقد شهدت السنوات التى سبقت الحرب العالمية الأولى مباشرة تغييراً عن هذا الصراع فى صورة اضطرابات عالية وثورات ثم ظهور الشيوعية .

وفى هذا المناخ ظهرت آراء ماكس فيبر - وهو من علماء الاجتماع والألمان الذين قضوا بعض الوقت فى الخدمة العسكرية تدعو لنوع جديد من المنظمات الإدارية رأى فيها صاحبها الخلاص من كل المشاكل الإدارية التى سمع عنها وقد أطلق على التنظيم الإدارى اسم البيروقراطية ( وهى كلمة من شقين ومعناها سلطة المكتب ) وكان كل أمل ماكس فيبر فى التنظيم الإدارى البيروقراطى الذى وضع أسسه وقواعده هو أن يصبح أكثر عدلاً وأكثر منطقية وأكثر كفاءة من غيره ومن أنواع التنظيمات التى سمحت للرؤساء بالتعسف واستخدام المسموية . وقد تنبأ فيبر لبيروقراطيته المثالية أن يتوفر فيها مجموعة من الخصائص " اعتبرها للكثيرون مبادئ الإدارة الرشيدة وهذه الخصائص " هى :

- ١- تقسيم العمل تقسيماً أساسه للتخصص الوظيفى .
  - ٢- تدرج محدد فى السلطات .
  - ٣- مجموعة من القواعد تنظم ممارسة الموظفين لحقوقهم وواجباتهم .
  - ٤- نظام من الإجراءات تحكم التصرف فى مواقف العمل المختلفة .
  - ٥- اللاشخصية - أو الموضوعية - فى العلاقات بين الموظفين .
  - ٦- الاختيار الرشيد للموظفين على أساس القدرات الفنية .
- خلاصة القول أن العلماء الثلاثة نايلور وفينول وفيبر كانوا عمالقة الفكر الإدارى العربى فى الفترة التى سبقت الحرب العالمية الأولى وهم الذين قللوا الجهود المبذولة للتغلب على مشكلات إدارة المنظمات الحديثة .

هذا وقد أطلق على تلك الحقبة التي امتدت حتى عام ١٩٣٥ تقييداً باسم عصر الإدارة العلمية .

وفي الوقت الذي بلغت فيه مبادئ الإدارة العلمية أوج الشهرة والانتشار قام لفريق من النحات ومنهم مايو بيلورة بعض التساؤلات التي شاعت في الأوساط الإدارية والعلمية في تلك الآونة ولخصوها في ستة أسئلة بحثية على وجه التحديد وهذه الأسئلة هي :

- ١- هل يحل التعب فعلاً بالموظفين ؟
- ٢- هل فترات الراحة أثناء العمل أمر مرغوب فيه ؟
- ٣- هل تقصير يوم العمل أمر مرغوب فيه .
- ٤- ما هي طبيعة الاتجاه النفسي للموظفين نحو العمل ونحو المنظمة التي يعملون بها ؟
- ٥- ما هي الأكثر الذي ينتج عن تغيير نوع للمعدات والآلات الخاصة بالعمل ؟
- ٦- ما سبب انخفاض الإنتاج في فترة بعد الظهر ؟

وعلى الرغم من بساطة هذه الأسئلة فإنها قد أثارت اهتمام رجال الأعمال والعلماء على السواء وفي العشرينيات من هذا القرن ١٩٢٠-١٩٣٠ .

وقع الاختيار فعلاً على مصنع هوثرن التابع لشركة ويمسترن الكترين الأمريكية في شيكاغو ليكون حقلاً لبعض التجارب الميدانية وقد أثبت أولى هذه التجارب أنه لا يوجد أي علاقة مباشرة بسيطة بين درجة الإضاءة بالمصنع وإنتاجية العمال وذلك بعكس ما سبق أن أقره ريكرد تايلور رأى الإدارة العلمية وكانت هذه النتيجة بمثابة للشرارة التي أشعلت نار الشك في كثير من مبادئ الإدارة العلمية وشجعت العلماء والباحث على إجراء المزيد من التجارب التي أثبتت أهمية العنصر البشري في تحديد مستويات الإنتاج وكان هذا إيذاناً ببداية عصر جديد وقيام نظرية العلاقة الإنسانية ، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها التون مايو وأعوامه ما يلي :

- ١- أن إنتاجية العامل ومن ثم إنتاج المؤسسة التي يعمل بها . إنما تحددها قدراته الاجتماعية بشكل أكبر من قدراته البدنية .
- ٢- إن العامل المادي لا يتعدى كونه واحداً من الحوافز التي تنفع للرجل إلى العمل في مؤسسة ما وربما كان هناك عوامل أخرى أكثر أهمية تحفز على ذلك .

٣- أن تصميم العمل القائم على التخصص المتناهي في الشقة ليس هو بضرورة أفضل الطرق التي تؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسات .

٤- إن العمل في سلوكهم تجاه المؤسسة بقوانينها وقواعدها وحوافزها يتصرفون كأفراد في جماعات وليسوا كأفراد منعزلين عن بعضهم .

ومع بدء حركة العلاقة الإنسانية في الإدارة بدأت تظهر مفاهيم جديدة في محيط الإدارة من بينها :

- الروح المعنوية .
- ديناميكية الجماعة .
- الإشراف الديمقراطي .
- علاقات الأفراد .

ومنذ البداية فقد اهتمت حركة العلاقات بين الأفراد كعوامل رئيسية في الإدارة بإبراز العوامل المرتبطة بالإنسان والعلاقات بين الأفراد كعوامل رئيسية في تنظيم شئون المنظمات .

ومع بداية الأربعينات بدأ اهتمام العلماء السلوكيين بميدان الإدارة يتزايد بشكل لم يسبق له مثيل . ومن هؤلاء المعروفين ببحوثهم وكتابتهم هــربرت سيمون وأمـيـسـاي التريـوتـسـكي وكان لهم مع غيرهم من العلماء السلوكيين أثر كبير في بدء عصر جديد من عصور الإدارة تميز بسمتين أساسيتين هما الاعتدال والاعتماد الكبير على البحث العلمي والأخذ من معين العلوم السلوكية الذي لا يلضب .

ويركز مدخل العلوم في الإدارة على تحفيز العاملين لضمان رفع مستوياتهم وزيادة إنتاجيتهم وكذلك يشمل مدخل العلوم السلوكية دراسة ظاهرة القيادة وعلاقتها بنجاح المنظمة وكذا دراسة العوامل البيئية التي تؤثر على نجاح القادة بمعنى أن دراسة ظواهر القيادة تعنى دراسة الخصائص الشخصية للقائد وعوامل الموقف التي تؤدي إلى نجاحه إدارياً وإلى جانب ذلك فإن مدخل العلوم السلوكية يوجه الاهتمام إلى الاتصالات وعلاقتها بنجاح المنظمة ، والوقوف على الهيكل التنظيمي المناسب وأفضل قنوات الاتصال ، وهذا بالإضافة إلى جانب الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين ، وتطوير مهاراتهم من خلال

دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي إلى كفاءة التعلم وكذا العوامل المؤدية إلى التطبيق السليم بما تعلمه للقرن في المواقف الجديدة .

وبدء الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد في المصانع الإنكليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر ، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسباً مع حاجة العاملين . ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية فلن " روبرت أوين " يحل موقع الصدارة في هذا المجال ، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع ، وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري ، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل . ولما كان " أوين " رجل أعمال فقد بدء بنفسه بتطبيق هذه الأفكار في مصنعه ، ولذلك سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد The father of personnel management .

ولم تلق أفكار " أوين " هذه تجاوباً واضحاً من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال ، وذلك بسبب ضعف المركز النسبي والتقاضى للأفراد العاملين وانتشار البطالة بسبب حالة الكساد الاقتصادي ، ومع ذلك فلن " أوين " واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الأعمال . وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية والأمريكية . وتأسست في عام ١٩١٣ جمعية للأفراد العاملين باسم "Welfare workers association" وكان هدفها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال وبرلمانيته واعتبارها أحد المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصانع .

وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعنى بحل المشاكل الإنسانية وتقديم المساعدة اللازمة للإدارة في هذا المجال ، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة للعمل مما تطلب تجنيد الشباب للحرب وحلت مطهم للنساء في المصانع ، وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج والوصول بالإنتاج إلى ذروته . من جانب آخر ، فإن دور النقابات قد أصبح أكثر نشاطاً خلال مرحلة الحرب وازدادت ضغوطها مما أدى إلى خلق

مشاكل جديدة لإدارات المنظمات. وبنفس الوقت فإن الحكومات في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلجأ في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات إلى العاملين وعن أساليب معاملتها للأفراد العاملين، وعن كل تلك العوامل ذات الأثر على قدرة هؤلاء الأفراد العاملين الإنتاجية وعلى روحهم المعنوية . ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فإن الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفاً وتركز الاهتمام على البحث عن تلك الوسائل التي تضمن تحقيق زيادة في الإنتاج لتلبية متطلبات تلك المرحلة .

أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى فقد شهدت تلك السنوات ارتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة بسبب تسريع الكثير من الأيدي العاملة من الجيش ، مما أدى إلى اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال ، وفي ظل هذه الظروف توفرت لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى إلى انعكاس الأفكار التي كان قد دعا إليها " روبرت أوين " وقد أطلقت الكثير من الأقسام الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد العاملين في المصانع ، وذلك لانتقاء الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع ، مما دفع بعض الحكومات في بعض الدول إلى التدخل للتغلب على المشاكل التي نشأت بسبب الكساد الذي أصعب انتهاء الحرب .

وفي ثلاثينيات برزت الحاجة إلى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة تحقيقاً لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمال المؤقتة ، وظهرت في تلك الفترة الدعوة لاعتماد سياسة " مواسمة الأشخاص مع للوظائف " " Fitting people to jobs " ، وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة والالتزام لأداء أي وظيفة بكفاءة ، وفي تلك المراحل انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتحسين . كما رافق تلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين ، و طرح مفهوم " الرجل المناسب في المكان المناسب " وبدء للتوجه الجاد لاعتماده ، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين .



وكان لإندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير على طبيعة عمل المصانع ، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل ، وتم التوسع في خلق وظائف جديدة ، وعادت إلى الأذهان في حينها نفس المعاناة التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب وما بعدها . وبدأت الحكومات جهوداً مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين . وتم توجيه المنظمات على تعيين أخصائيين لشؤون الأفراد العاملين ، وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد في منظمات الأعمال وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية ، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على رسم سياسات للتوظيف على مستوى الدولة تسعى إلى تحقيق مبدأ " Full employment الكاملة " ، كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تلاسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة ، وأدى ذلك إلى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة Manpower planning ، كما بدأ الاهتمام بربط سياسات التوظيف بتخطيط القوى العاملة .

وبعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية ، مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة ، وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحديد ثبات الأجور المدفوعة إلى العاملين ، وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب ، كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علماً مستقلاً لإدارة الأفراد ، مما أدى إلى تمهيد الطريق إلى فصل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحملها لمسئولياتها وقيامها باعتبارها تخصصاً جديداً . وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الأفراد نمواً ملحوظاً ، وبدأت تأخذ مداها الحقيقي ، حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل والاختيار والتعيين وغيرها . كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الأفراد . وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث ، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل .

ومند بدلية هذا القرن نحو الاهتمام بتحقيق الرفاهية للفرد ، لذلك تم ظهور وظيفة الرعاية الاجتماعية والرفاهية في بعض الشركات في ذلك الوقت ، ويرجع إنشاء هذه الوظيفة لاعتبارات دينية وإنسانية وفي بعض الأحيان الأخرى ، لرغبة الإدارة في محاربة الانضمام للتقنيات . ويصرف للنظر عن الدوافع فإن إنشاء هذه الوظيفة يعتبر بداية لإدارة الأفراد في ذلك الوقت حيث اقتصرت بالمسائل الخاصة بالثقافة Cultural ، والجوانب التعليمية Educational ، أو للترفيه Recreational facilities ، والأجور ، وتقديم المساعدات المالية والطبية والإسكان وغيرها . وقد كان لدى الكثير من الأفراد المسؤولين عن هذه الجوانب خلقية وخبرة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية ، وقد ظل هذا النوع من الوظائف قائماً حتى الكساد الذي حدث عام ١٩٣٠ لوجود مركزاتية مسئولة عن تقديم الخدمات السابقة الإشارة إليها في مجال إدارة الأفراد ، وقد كان هذا دفعاً لجذب عديد من الأفراد للعمل في هذا المجال .

وبدأ للظهور الفعلي لإدارة الأفراد The personnel department كمجال تخصصي في الكثير من المنظمات والهيئات الكبيرة ، وكذلك المنظمات الحكومية . فقد تم إنشاء هذه الإدارات بهدف التمييز بين أنشطة الأفراد ومساعدة الإدارة والملاحظين في إدارة الأفراد بالمنظمة . ولا يعني هذا الانتقال من سلطة ومسئولية المديرين ، وعملياً نجد أن هذه الإدارات ارتكبت بعض الأخطاء نتيجة تجاوز الأدوار المحددة لها ، وقد ظل هذا الوضع سائداً في كثير من المنظمات في الوقت الحاضر .

رغم أن التطور كان مستمراً في مجال الأفراد ، ولكن هذا التطور تم بسرعة أكبر في تطور وظائف الأفراد Development of the personnel functions خلال أزمنة معينة ، ففي خلال أزمنة الحرب بصفة خاصة ، حدث تطور هام بهدف مواكبة ومقابلة الاحتياجات الخاصة بهذه الظروف الطارئة . وكان أيضاً لفتريات الكساد والرواج تأثيرها على برامج الأفراد نتيجة للتغير الذي حدث في سوق العمل ومدى توفر الأموال المدخلة لمنش هذه البرامج .

ورغم أنه أعطى اهتمام كبير لاختيار الفرد Employee selection كأحد وظائف إدارة الأفراد ، إلا أن هذا العنصر حظى باهتمام كبير منذ الحرب العالمية الأولى، فقد حدث تطور كبير في مجال أساليب اختيار الأفراد ، حيث بدأ الاهتمام بإدراك

أهمية العوامل السيكلوجية -- وقد ساهمت الدراسات النفسية في هذا الاتجاه -- لذلك تم تصميم اختبارات ألفا وبيتا  $\alpha$  and  $\beta$  tests والتي استخدمت في مجال اختبار الأفراد للمهام العسكرية ، وقد كان نتيجة استخدام الخبرة مع هذه الاختبارات لقياس درجة الذكاء ، الحافز للتوصل إلى مختلف الاختبارات الأخرى لقياس ، القدرات ، والشخصية ، والمهنية ، والميول ، ثم ! امتد استخدام هذه الاختبارات بعد ذلك في الصناعة والحكومة .

### ١-٥ المبادئ العامة للإدارة :

وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة استلها من خبرته العملية ، ولكنه حذر قراءه من أن هذه المبادئ مرنة وليست مطلقة ، ومع ذلك فإنه يجب أن تستخدم على ضوء الظروف المتغيرة والظروف الخاصة لكل مشروع وفيما يلي وباختصار هذه المبادئ الأربعة عشر :

- (١) تقسيم العمل : وهو مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة لى استخدام عنصر العمل بفاعلية وكفاية .
- (٢) السلطة والمسئولية : رأى فايول أن السلطة متصلة بالمسئولية وأن المسئولية تصاحب السلطة وتتشأ عنها كما رأى أن السلطة مركبة من سلطة رسمية تنشأ عن المركز الرسمي الذي يمثله المدير ، وسلطة شخصية مستمدة من ذكاؤه وخبرته وشخصيته خدماته السابقة .
- (٣) الضبط والربط : بين فايول أن للضبط والربط يعنى احترام الاتفاقيات التي تستهدف إطاعة الأوامر وإظهار الاحترام ويتطلب للضبط والربط وجود رؤساء أكفاء في جميع المستويات ، واضحة وعلاقاته معدل للعقاب .
- (٤) وحدة إصدار الأوامر : ويعنى هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط .
- (٥) وحدة التوجيه : ويعنى فايول بهذا المبدأ أن كل مجموعة من أوجه النشاط لها نفس الهدف يجب أن يكون على رأسها فرد واحد وترسم لها خطة واحدة ويميز فايول بين مبدأ وحدة التوجيه ومبدأ إصدار الأوامر بأن الأول يتعلق بإدارة المشروع بينما الثاني يتعلق بإدارة الأفراد .

- (٦) تبعية المصالح الفردية للمصالح العام : ففى أى مجموعة يجب أن تتغلب مصالح المجموعة على مصالح الأفراد وإذا تضاربت للمصلحتان فإنه من واجب الإدارة التوفيق بينهما .
- (٧) مكافأة الأفراد : يرى فايول أن نظم مكافأة الأفراد يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى درجة من الرضا سواء بالنسبة لصاحب العمل أو العاملين فى المشروع .
- (٨) المركزية : برعم أن فايول لم يشير إلى المركزية فى السلطة فإنه مبدأ يشير بصفة قاطعة إلى المدى الذى تتركز فيه السلطة أو تتوزع داخل المشروع وتحدد الظروف الفردية درجة المركزية التى يمكن أن تودى فى النهاية إلى أحسن نتائج ممكنة .
- (٩) التسلسل الإدارى : يرى فايول أن التسلسل الإدارى هو تسلسل تبعاً للسلطة ، وهو سلسلة من الرؤساء يتدرجون من أعلى إلى أسفل ، ويرى له من الخطأ أن يتجاوز أى رئيس سلطته دون داع .
- (١٠) العدالة : يرى فايول أن ولاء الأفراد وكفائتهم يمكن الحصول عليه عن طريق العطف والعدالة فى معاملة المديرين لمساعدتهم .
- (١١) استقرار الأفراد : يرى فايول أن عدم استقرار الأفراد هو من أسباب الإدارة السيئة ومن آثارها ، كما يبين الأخطار والتكاليف التى ينطوى عليها وجود دوران للعمل لا مبرر له .
- (١٢) النظام : يرى فايول أنه يجب أن يسود النظام بين الأفراد وكل شئ داخل المشروع بحيث يجب أن يكون هناك مكان لكل شئ (ولكل فرد) كما يجب أن يكون كل شئ (ولكل فرد) فى مكانه .
- (١٣) المبادرة : تعنى المبادرة التفكير فى خطة ثم تنفيذها ويطالب فايول المديرين بإعطاء الفرصة لمساعدتهم للمشاركة فى هذه العملية .
- (١٤) الروح الجماعية : وهو امتداد لمبدأ وحدة مصدر الأوامر ويرى فايول فى هذا المبدأ الحاجة إلى العمل التعاونى وإلى أهمية وسائل الاتصال .
- وهناك إذن مبادئ يمكن التوصل إليها فى ميدان إدارة الأعمال على من السنين ونتيجة الخبرات العملية للمشتغلين بالإدارة ويمكن القول بصفة عامة أن هذه المبادئ يمكن

تطبيقها في جميع المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، تجاربه أم صناعية ، حكومية أم أهلية ولكن الاختلاف يأتي من ناحية تطبيق هذه المبادئ لتتفق مع طبيعة أعمال المؤسسة والظروف المحيطة به .

وفيما يلي هذه المبادئ التي تعتبر أساسية للنجاح في إدارة أى مؤسسة أو هيئة أو منظمة وهي ...

### (١) مبدأ تحديد السياسات :

يجب أن تكون السياسات الموضوعية محددة وواضحة وتبين أهداف المؤسسة والطريق الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف ويجب أن تكون هذه السياسات عملية واقعية وليست مثالية لا يمكن تنفيذها كما يجب أن تكون السياسات مرنة حتى تساعد على مواجهة أى تغيير غير متوقع في الظروف والسياسات أنواع ، منها ما هو عام ينطبق على المؤسسة بأكملها ، ومنها ما هو سياسات فرعية تفسر عليها الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة ويجب بالطبع أن تتماشى السياسات الفرعية مع السياسات العامة الرئيسية .

### (٢) مبدأ التخطيط :

الإدارة الناجحة هي التي تخطط قبل أن تقدم على عمل معين ، وهي التي تدرس وتبحث ولا تعتمد على التخمين ، وهي التي تضع الخطط للمستقبل ولا تكون تحت رحمة الظروف في كل لحظة ويساعد التخطيط الطويل المدى والتخطيط المرحلي لفترات القصير على أداء الأعمال المطلوبة في وقت أقصر ، وبمجهودات أقل ، وبتكاليف أقل ، وبدرجة أعلى من الجودة والإنجاز .

### (٣) مبدأ التوازن :

يجب أن تكون المؤسسة متوازنة من الداخل ، بمعنى أنه يجب أن تعطى كل وظيفة من وظائف المؤسسة " إلتحاج - تمويق - تمويل .. إلخ " الأهمية المطلوبة ومن الأمور التي تحل بتوازن المؤسسة أن يعطى للقائمون بإدارته أهمية خاصة إلى إحدى النواحي على حساب النواحي الأخرى في المؤسسة مثلاً قد يميل القائمون بإدارتها إذا كانوا من الغربيين إلى توجيه كل عنايتهم إلى العمل والمشاكل الفنية دون الاهتمام بالنواحي الأخرى مثل المشاكل الإدارية أو المشاكل الاجتماعية .

## (٤) مبدأ التقدم والنمو :

يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التقدم والنمو ، وذلك عن طريق إدخال التحسينات المستمرة في إدارته ، والمرونة الكافية التي تمكن من مواجهتها لكافة الظروف المتغيرة كما يجب أن تسير المؤسسة كل ما تقدم وكل تطور جديد في الميدان الذي يعمل فيه ، وإلا يتخلف عن المؤسسات الأخرى المنافسة له .

## (٥) مبدأ القيادة :

لا يمكن للإدارة أن تنجح إلا إذا توفرت صفات القيادة في القائمين بها والتأكد الناجح هو الذي يستطيع كسب ثقة وتعاون وولاء الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته ، وهو الذي يستطيع أن يوجه ويراقب جهود الأفراد الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة .

## (٦) مبدأ اتخاذ القرارات :

يجب أن يعطى كل فرد يقوم بعمل لإدارة السلطة في اتخاذ القرارات الخاصة بمحيط العمل المكلف به ، وأن يعتبر مسئولاً عما يتخذه من قرارات وإذا رجح أحد الأفراد إلى رئيسه فيجب أن يكون ذلك لأخذ رأيه ونصيحته فقط ، وعليه بعد ذلك أن يتخذه قراره بنفسه ، طالما كان ذلك من اختصاصه وفي حدود سلطته والمسئولية الملقاه على عاقلته وهناك بالطبع بعض الحالات الاستثنائية التي يجب اتخاذ قرار فيها من الإدارة العليا في المؤسسة أو من الرؤساء الإداريين ، وفي مثل هذه الحالات يكون على الفرد الرجوع إلى رئيسه وعرض الأمر عليه لاتخاذ قرار فيه .

## (٧) مبدأ السلطة والمسئولية :

لكي تقوم الإدارة على أساس سليم فإنه يجب أن يعطى كل فرد السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه ، كما يجب أن يعتبر مسئولاً عن أداء هذا العمل وعن استخدام ما لديه من سلطة لأداء العمل وعندما يتنازل أي رئيس عن جزء من سلطاته إلى مساعديه فإن تفويض السلطة يجب أن يكون محدداً وواضحاً حتى لا يسئ أي مساعد استخدام السلطات المفوضة إليه ولا يفعداها كما يجب على كل رئيس أن يستشرف ويوجه ويراقب أعمال من يعملون تحت رئاسته لأنه المسئول الأول عن كل ما يقومون به من تصرفات .

## (٨) مبدأ الاستفادة من القدرة الإدارية :

الإدارة الناجحة هي التي تخلص نفسها من الأعمال الروتينية وتركز وقتها وجهدها في الأعمال ذات المسؤولية الرئيسية في المؤسسة ويجب على الإدارة العليا لرسم السياسات العامة ومواجهة المشاكل المعقدة التي قد قابنها المشروع .

## (٩) مبدأ التخصص :

يساعد مبدأ التخصص على تركيز الجهود في أعمال معينة مما ينتج عنه زيادة الخبرة في هذه الأعمال ويعتمد مبدأ التخصص على فكرة أن الفرد يمكنه أن يتقن عدداً قليلاً من الأعمال إذا ركز جهوده فيها ، بينما لو كلف بأعمال كثيرة متفرقة فإنه لا يمكنه أن يتقن أيّاً منها وعلى أساس مبدأ التخصص تجرى تقسيم الأعمال داخل المؤسسة بحيث توكل الأعمال التي تتطلب مهارات خاصة إلى أفراد يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات .

## (١٠) مبدأ الربط بين الأعمال والمقدرة المطلوبة في الأفراد القائمين بها:

من الأمور التي تساعد الفرد على أداء عمل معين على الوجه المطلوب أن يتناسب هذا العمل مع صفات الشخص المكلف به وقدراته الطبيعية والذهنية وواجب الإدارة عند اختيار الأفراد للمراكز المختلفة أن تعمل على اختيار الشخص الصحيح ووضعه في المكان أو العمل الصحيح. كما يجب أن توفر الإدارة كافة التسهيلات الكفيلة باستخدام كل فرد لكامل طاقته في أداء العمل المطلوب ، ولأن تتبع الوسائل الصحيحة التي تساعد على توجيه الأفراد والرقابة عليهم .

## (١١) مبدأ التبسيط :

يجب تبسيط الإجراءات المطلوبة لأداء الأعمال المختلفة وحذف غير الضروري منها ، والقضاء بقدر الإمكان على التعقيد ، وتجنب الروتين الساذج يعطل من إنجاز الأعمال ولتحاذ القرارات بسرعة .

## (١٢) مبدأ التتميط :

يجب على الإدارة كلما تمكنت من الوصول إلى طريقة أحسن لأداء عمل معين أن تقرر وضع هذه الطريقة كنمط يمكن على أساسه أن تحكم على مدى تقدم وتطور الأفراد ولأن ترقب أصالهم .

## (١٣) مبدأ الكفاية وأداء الفرد :

من الممكن زيادة كفاية الفرد وأداءه عن طريق التدريب السليم وتحسين ظروف العمل " فالتدريب السليم يرشد الفرد إلى الطريقة الصحيحة لأداء العمل المطلوب منه ، وتحسين الظروف التي يعمل فيها للفرد ترفع من روحه المعنوية وتزيد من إنتاجيته .

## (١٤) مبدأ التشجيع المادي :

يجب أن تضع الإدارة نظاماً لنفع الأجور والمرئيات تعمل على تشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهود ممكن في العمل ولا يتأتى ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الأجر الذي يتناسب مع ما يبذله من جهود وما يحققه من إنتاج وفي سبيل ذلك يجب على الإدارة أن تقوم بوضع مستويات معينة للأعمال المطلوبة من كل فرد ، وينتهي لكل فرد جميع الظروف والتسهيلات التي تمكنه من التوصل إلى هذه المستويات وتحديدها إذا قام بعمله على الوجه الأكمل . ومن ناحية أخرى يجب أن تكون المستويات الموضوعه عادلة ، كما يجب أن تكون المكافآت التشجيعية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقتهم .

## (١٥) مبدأ الرقابة :

الرقابة ضرورية لأنه بدون رقابة لا يمكن للإدارة أن تتحقق من أن الخطط التي سبق وضعها قد نفذت فيجب على الإدارة أن تراقب المراحل المختلفة في تنفيذ الخطط حتى تتحقق من أن الأعمال التي تنجز فعلاً تتفق مع الأعمال المطلوبة ، وحتى تعمل على تصحيح أي الحرافات في التنفيذ عن الخطط الموضوعه .

## (١٦) مبدأ التعاون :

مما لا شك فيه أن مجهود فردين متعاونين يفضل مجهود الاثنين إذا عمل كل منهما على الأفراد ولكي تنجح الإدارة في أداء وظائفها يجب أن تكتسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون في المشروع حتى توحد جهودهم وتوجه في الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمشروع .

## (١٧) مبدأ العلاقات الإنسانية :

يجب على الإدارة أن تشعر الأفراد داخل المشروع بأن مصلحتهم تتفق مع مصالح المشروع ، وأن كل نجاح يحققه المشروع سيكون لهم نصيب فيه ، على شكل زيادة في



أجورهم ، وفتح للمزيد من الفرص لتزقيتهم إلى مراكز أعلى ، وزيادة في استقرارهم في العمل ولاشك أن المشاركة في الأرباح وفي زيادة من أكثر الوسائل فعالية في نجاح الإدارة .

### ١-٦ أنواع الإدارة ومجالاتها ..

نستطيع أن نميز بين أكثر من مجال للإدارة . ويستند هذا التمييز إلى الاختلاف إما في الهدف ، أو في الأسلوب ، أو في كليهما معاً .. وعلى أساس ذلك يمكننا أن نميز بين كل من :

- ١- إدارة القطاع العام .
- ٢- الإدارة المركزية في مقابل الإدارة المحلية .
- ٣- إدارة الأعمال أو إدارة المشروعات والمنظمات الاستثمارية .
- ٤- الإدارة العامة أو الإدارة الحكومية .
- ٥- الإدارة الخاصة أو إدارة فصائل المجتمع المدني .
- ٦- إدارة المنظمات الدولية .

وسوف نتناول باختصار كل من : الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وإدارة فصائل المجتمع المدني .

#### • الإدارة العامة :

يشير مفهوم الإدارة العامة إلى الإدارة التي تمارس في نطاق الأجهزة الحكومية كالوزارات ، والمصالح ، ووحدات الإدارة المحلية ، والهيئات والمنظمات العامة ، وتعتبر الإدارة العامة علماً ، وهي - كعلم - تسعى إلى توفير أكبر قسط من الخدمات والرفاهية للمجتمع .

ومع أن جذور الإدارة للعلمة تعود إلى آلاف السنين ، فإن علم الإدارة العامة يعتبر من العلوم الحديثة إذا لم يظهر إلا مع بدايات هذا القرن العشرين .  
وسنورد فيما يلي بعض تعريفات للإدارة العامة .

- (١) تعريف جون فيفنر : " J. Pfifner " يرى أنه يمكن تعريف الإدارة على النحو التالي : " الإدارة العامة تعنى تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ سياسة عامة " .
- (٢) تعريف ليونارد هوليت : " Lenonard White يعرف الإدارة العامة هكذا . " تعنى الإدارة العامة - فى أوسع معانيها - جميع العمليات والإجراءات والخطوات، التى تستهدف تنفيذ السياسة العامة " .
- (٣) تعريف على الحبيبى : وهو يركز على الإدارة العامة كعلم ، ومن ثم يعرفه على أساس مكوناته وأهدافه كما يلى : " علم الإدارة العامة علم يشمل نشاط الجماعات المتعاونة فى خدمة الحكومة - وفى الأداة التنفيذية على وجه الخصوص - لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة ، بمعنى أن هذا العلم يعمل على إدارة القوى البشرية والمادة لتحقيق الأهداف الحكومية " .
- (٤) تعريف سليمان الطمساوى : يعرف الإدارة العامة على النحو التالى : " الإدارة العامة هى تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية " .
- (٥) تعريف مكتب الإدارة العامة للأمم المتحدة **United Nations Office for Public Administration** : ولقد عرف هذا المكتب الإدارة العامة على أساس ما يلى : " يشير مصطلح الإدارة العامة على النحو الوارد فى هذا التقرير إلى تنظيم وإدارة الأنشطة التنفيذية للحكومات القومية (وفى الأنظمة الاتحادية حكومة الولاية) ، والحكم المحلى ، وتشمل بالطبع العلاقات بين الوحدات الحكومية المختلفة " .
- (٦) تعريف حامد شاكر ثابت : ويعرف الإدارة العامة هكذا " الإدارة العامة فى ترجمة السياسة العامة للدولة إلى خطط تتبنى منها فى مجال التطبيق برامج ومشاريع تحقق إنتاجاً اقتصادياً واجتماعياً " .
- (٧) تعريف المؤلف : الإدارة العامة هى " تنفيذ السياسات الحكومية فى إطار الواقع الإمبريقي من خلال الأجهزة الحكومية بهدف توفير الخدمات للمجتمع " .

ومن الملاحظ أن نظام الإدارة العامة في أي دولة يتمثل في مزيج من القوانين واللوائح ، والتنظيمات العملية لاسفدة في تلك الدولة في وقت من الأوقات وذلك بقصد تنفيذ السياسة العامة فيها .

كذلك يلاحظ أن مجال الإدارة العامة ينحصر في دراسة النشاط الإداري في نطاق السلطة التنفيذية للدولة ، ولا شأن له بطبيعة عمل السلطين التشريعية والقضائية أو ما يدور داخل هاتين السلطين . هذا مع مراعاة أن مجال الإدارة العامة يستند إلى تنظيم الجهاز الإداري الذي يعمل بالهيئات التشريعية والقضائية .

#### مميزات وخصائص الإدارة العامة :

وفي ضوء ما تم استعراضه نستنتج عدداً من الخصائص الهامة للإدارة العامة . ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :

- ١- أن الإدارة العامة هي إدارة حكومية تنظمها التشريعات والقوانين ويترتب على ذلك أن العاملين في مجال الإدارة العامة يكونون موظفين حكوميين ، ومن ثم يستمدون سلطاتهم من هذه القوانين والتشريعات كما أنهم يلتزمون بها أيضاً .
- ٢- أن الخدمات التي تقدمها أجهزة الإدارة العامة (الأجهزة الحكومية) تأخذ طابعاً لمطياً متكرراً ومن الصعب تغييره نظراً لارتباط هذه الخدمات بالقوانين والتشريعات .
- ٣- توصف الإدارة العامة بأنها " عامة " نظراً لأن الجهد الجماعي متعلق بمنفعة عامة . ومن ثم فإن نجاح جهودها أو فشلها يرتبط بمدى رضا للجمهور المستفيد من هذه الخدمات .
- ٤- تمويل أجهزة الإدارة العامة حكومي خالص حيث أنه يرتبط بالميزانية العامة للدولة وكل جهاز من الأجهزة الإدارية العامة يلتزم بما تم إدراجه له في الميزانية ولا يجوز له أن يعتمد في الإنفاق - ولهذا فإن أجهزة الإدارة العامة لا تواجه - عموماً - أية مشكلات تتعلق بالتمويل .
- ٥- الإدارة العامة تمارس عن طريق أجهزة متعددة منها الوزارات ، والمجالس والهيئات ، والإدارات ، ولكل منها مهمة تسهم بها في المحافظة على أمن وصحة

وسلامة المجتمع والعمل على تنمية وعى الناس سياسياً واجتماعياً وأخلاقياً ، هذا بجانب إتاحة الفرصة لهم ليتعلموا ويعلموا .

٦- اختيار الموظفين في أجهزة الإدارة العامة يتم من خلال قواعد عامة تطبق على جميع أجهزة الدولة وذلك من حيث كل من : للمرتبات والعلاوات ، شروط التعيين .. إلخ .

٧- إذا كانت الإدارة العامة تعكس السياسة العامة للدولة ، فإنها من ثم تتأثر بكل المتغيرات السياسية التي تحدث في المجتمع .

٨- الإدارة العامة تتناول مصالح أفراد وجماعات المجتمع ، ولهذا فلا بد لها من أن تتسم بالإنسانية ، وأن تسائر قيم وثقافة المجتمع .

٩- يتعين على الموظفين للحكوميين أن يراعوا أنهم يعملون بصفتهم للرسمية لا بصفتهم للشخصية ، فلا يعنى للناس اسم الموظف ولكن ما يقوم به من عمل .

١٠- يستند تنفيذ الإدارة العامة على القانون مما يمكنها من توقيع الجزاء على المخالف حتى لو كان المنفع هو المخالف ، وذلك مثل توقيع العقاب على الأبناء الذين لا يحسنون أبنائهم ضد الأمراض ، أو الذين لا يلحقون أبنائهم بالتعليم الإلزامى .. وهكذا .

١١- الإدارة العامة عنصر هام في التنمية ، فلا يمكن لمشروعات وبرامج التنمية أن تنجح بدون استنادها على مبادئ وأسس إدارية سليمة .

١٢- الخدمات التي تؤديها أجهزة الإدارة العامة تكون ضرورية ، وملحة ومحل اهتمام عام ، ولهذا يصعب إسنادها إلى منظمات وهيئات خاصة قد تتحكم في تقديمها .

• إدارة الأعمال ، إدارة المشروعات والمنظمات الاستثمارية :

يتحدد مجال دراسة علم إدارة الأعمال في نشاط الإدارة في نطاق المشروعات الاستثمارية للخاصة ، والتي تسعى إلى تحقيق قدر من الأرباح لأصحاب المشروع .

وإذا كان علم الإدارة العامة يهدف إلى توفير أكبر قسط من الخدمات والرفاهية للمجتمع ، فإن علم إدارة الأعمال يساهم في تحقيق أكبر قدر من الربح لأصحاب المشروع والعاملين فيه .

ومن الملاحظ أن هناك جوانب تشابه بين هذين للنوعين من فروع الإدارة ، فهما يشابهان إلى حد كبير من حيث المفاهيم والأساليب ولقد أدى هذا التشابه الكبير بينهما إلى إمكانية اقتباس كل منهما من الآخر والأمثلة على ذلك الاقتباس المتبادل كثيرة وواضحة . فلقد أخذت إدارة الأعمال أخيراً في اقتباس بعض المبادئ الخاصة بالكوادر ، والتأمين ، والمعاشات .. إلخ وتطبيقها على شركات القطاع الخاص ، كذلك فإن الإدارة العامة اقتبست بعض الأساليب المتصلة باختيار وتدريب العاملين ، ووسائل رفع كفاءتهم الإنتاجية .

ومع وجود هذا التشابه بينهما ، فإن بعض العلماء مثل " جلادين " E.N. Gladden يذهبون إلى أن هناك معيزات تميز كلاً منهما عن الآخر . وطبقاً لوجهة نظر " جلادين " تتمثل هذه للمميزات فيما يلي :-

- ١- أن النشاط الحكومي لا يعرف المنافسة ، وذلك على عكس المشروعات الخاصة التي يسود فيها نشاط المنافسة في أغلب الأحيان.
- ٢- أن روح الخدمة العامة تسوّر على الموظف الحكومي حيث لا يرتبط أداؤه لعمله بالحصول على كسب مادي أو مزايا عينية أخرى .
- ٣- أن الموظف يعمل بصفته وليس باسمه ، وكما سبق أن أوضحنا فإن الموظف - في الإدارة العامة - يمارس وظيفته كوكيل للسلطة العامة في الموقع الذي يوجد فيه .
- ٤- أن قاعدة المساواة تسود بين العاملين في مجال الإدارة العامة ، وقد لا يتوفر ذلك في إدارة الأعمال .
- ٥- أن الموظف العام يكون مسئولاً أمام السلطات المختلفة بالدولة .
- ٦- أن توفير المعلومات والبيانات عن نشاط الإدارة العامة يمكن المواطنين من مباشرة حقوقهم في الاستفسار من الموظف العام ، وفي الشكوى .. وهذا بعكس الحال في المشروعات الخاصة .
- ٧- يعتبر حجم المنظمة من خصائص الإدارة العامة ، ومن المعروف أن التعقيد يصاحب دائماً للمنظمات كبيرة الحجم . غير أن بعض المشروعات الخاصة مثل شركة "جنرال موتورز" ، أو شركة " فورد " للسيارات ، بما لديها من فروع في بعض الدول الأخرى ، أصبحت تفوق في حجمها ، وعدد العاملين بها ، بعض الوزارات في بعض الدول .

وينظر عدد من العلماء أن الموافقة على هذه الفروق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة ، لا تمنع من توضيح بعض الملاحظات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند التمييز بين هذين النمطين من الإدارة ، ويرى الدكتور على الحبيبي أنه ينبغي مراعاة ما يلي :

( أ ) أن كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال يتقنان في الأسس ، غير أنهما يختلفان في التطبيق .

( ب ) أن نظام الإدارة العامة تنشئه السلطة العامة في الدولة وتحتكمه قواعد القانون الإداري أما إدارة الأعمال فينشئها الأفراد .

( ج ) أن الموظف العام يتميز بالاستقرار في وظيفته ، كما يتمتع بثبات راتبه وترقيته ، وذلك وفقاً للقوانين واللوائح .

( د ) نشاط الإدارة العامة يسير وفق إجراءات محددة يصعب تعديلها مما يجعلها عرضة لأن تصاب بأمراض البيروقراطية .

( هـ ) قد تعرض بعض العمليات الإدارية في مجال الإدارة العامة ، أحياناً لبعض الضغوط . فقد تكون ضغوط لإملاء حل معين لمشكلة معينة وقد لا يكون هذا الحل أنسب الحلول وأفضلها .

#### • الإدارة الخاصة (إدارة فصول المجتمع المدني) :

ظهرت فصول المجتمع المدني ( غير الاستثمارية ) نتيجة لعدد من الأسباب ولعل أهم هذه الأسباب يتمثل في تعدد المشكلات الاجتماعية ، وتنوع الاحتياجات ، وعدم قدرة الجهات الحكومية - وحدها - على تقديم كافة الخدمات اللازمة ، وزيادة شعور المواطنين بمسئوليتهم تجاه أنفسهم وتجاه مجتمعهم ، وهكذا ظهرت المنظمات الأهلية اعتماداً على رغبة الأهالي في التعاون ، وإحساسهم بالمشكلات السائدة ، ورغبتهم في المشاركة في جهود حلها .

ولقد أخذت فصول المجتمع المدني صورة الهيئات الأهلية ذات التنظيم المستمر ، وذلك لكي تسهم في أداء خدمات اجتماعية للأعضاء المشتركين فيها دون أن يكون الهدف من ورائها تحقيق الربح للمادى .

يشير مفهوم الإدارة الخاصة لو إدارة للمنظمات الأهلية غير الاستثمارية إلى تلك الجهود التي تعمل على ترجمة أهداف هذه الفصول الأهلية إلى خطط طويلة المدى

وأخرى مرحلية تنتهى عند تنفيذها إلى برامج ومشروعات توفر للناس ما هم فى حاجة إليه من خدمات .

والمنظمات التى يشملها نشاط الإدارة للخاصة بكثيرة ومتعددة مدنها مثلًا الفصائل المهنية كالتقنيات والاتحادات والمنظمات الدينية والجمعيات الخيرية ، والجمعيات الاجتماعية والثقافية والعلمية .

### مميزات إدارة فصائل المجتمع المدني :

تتميز إدارة فصائل المجتمع المدني غير الاستثمارية بعدد من الخصائص لعمل أهمها :

١- تعتمد الإدارة للخاصة فى تنظيمها الإدارى على اللوائح والنظم التى تضعها المنظمة لأهلية بنفسيها ، وهى التى تعرف بالقانون الأساسى واللائحة الداخلية .

ومن الشائع أن تتضمن اللائحة الأساسية للمنظمة الأهلية كلاً مما يلى ( اسم المنظمة - أهدافها - مقرها - شروط العضوية - أوجه النشاط - وحداتها التنظيمية " الجمعية العمومية - مجلس الإدارة - اللجان المختلفة " الإدارات والأقسام المختلفة - الهيكل الوظيفى - نظام التوظيف - الاختصاصات - المراتب .. إلخ).

٢- تعتمد الإدارة فى فصائل المجتمع المدني " غير الاستثمارية " على نوعين من مصادر التمويل :

( أ ) للتمويل الذاتى أو الأهلى : ويتمثل فى التبرعات ، اشتراكات الأعضاء ، ريع المشروعات أو الممتلكات ، الوصايا ، الهبات ، الأوقاف .

(ب) التمويل الحكومى : ويتمثل فى الإعانات والقروض للحكومية .

٣- تتميز جهود فصائل المجتمع المدني بسرعة الأداء ، والمرونة حيث أنها لا تتقيد بقوانين أو تشريعات وإنما تتقيد بلائحته الأساسية التى أشرنا إليها سابقاً . ولعل السبب فيما تتمتع به هذه الفصائل من سرعة ومرونة يكمن فى إمكانية تغيير هذه اللائحة الأساسية وذلك حتى تتماشى مع للتغيرات أو الحاجات الجديدة للأعضاء أو لسكان المجتمع المحلى .

٤- تعتبر فصائل المجتمع المدني أكثر حرية فى علاقاتها بالمجتمع المحلى ولعل ذلك يمكنها من الاستفادة من خدمات المتطوعين الذين يرغبون فى التطوع من سكان

وأهالى المجتمع . ومن الملاحظ أن هذا سيجعل تكلفة أنشطتها أقل بكثير من تكلفة أنشطة المنظمات الحكومية (منظمات الإدارة العامة) .

٥- يترتب على السمات السابقة وخصوصاً المرونة والتحرر من اللوائح ، أن تكون فصائل المجتمع المدني " غير الاستثمارية " أكثر انطلاقة في خدماتها ، وأكثر قدرة على الابتكار والتجريب .

٦- فصائل المجتمع المدني " غير الاستثمارية " مفعوعة - بحكم القانون - من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية . ويترتب على ذلك أن هذا النوع من الهيئات يكون بعيداً إلى حد كبير عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية .

٧- قد يؤدي تحرر فصائل المجتمع المدني من اللوائح ، إلى مساعدتها على اختيار أفضل المناصر والكفاءات من مهنيين أو إداريين وفنيين .

٨- يمكننا أن نستنتج - بناء على كل ما سبق - أن إدارة فصائل المجتمع المدني " غير الاستثمارية " تتميز بالسرعة في إصدار القرارات ، والتنفيذ والمتابعة .

وفى ضوء ما سبق تتحصر أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وبين الإدارة الخاصة أو إدارة فصائل المجتمع المدني فيما سبق ذكره من خصائص . وقد نتساءل : أليست هناك أوجه للتشابه بينهما ؟ الملاحظ أن هناك الكثير من أوجه التشابه ولعل أهمها ما يلي :

- ١- يوجد في كل منهما علاقة بين الرئيس والمروؤوس .
- ٢- يوجد في كل منهما مستويات لرسم السياسة وأخرى لتنفيذها .
- ٣- كلاهما يعمل على تحقيق مشتركة ، حيث أن كليهما يسعى إلى تحقيق الصالح العام.
- ٤- كلاهما يمارس مبدأ تقسيم العمل ، حيث توجد إدارة عليا تتركز فيها السلطة والمسئولية ، ووحدات إدارية وتنفيذية مهامها التنفيذ .
- ٥- كلاهما يعتمد على الموارد البشرية والمادية .
- ٦- لكل منهما قانون ينظم سير العمل .
- ٧- لكل منهما هيكل تنظيمي يحدد العاملين في المنظمة بدءاً من القاعدة وانتهاء بالقمة .
- ٨- لكل منهما بناء رسمي يحدد شبكة العلاقات بين مختلف الوحدات المكونة للمنظمة .



## ٧-١ علاقة الإدارة بالعلوم الاجتماعية ..

ذكرنا أن الإدارة تركز على قاعدة عريضة من العلوم الإنسانية ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن مركز اهتمام كل العلوم والتخصصات الإنسانية - بما فيها الإدارة - هو الإنسان نفسه .

ولذلك نجد أن هناك علاوة وثيقة بين الإدارة وبين العديد من العلوم الاجتماعية والإنسانية مثل علم الاجتماع ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاقتصاد والفسان ، والخدمة الاجتماعية .. إلخ .

وهناك من العلماء من يربطون بين الإدارة كمهنة وبين معظم المهن الإنسانية والاجتماعية .

وفيما يتصل بعلاقة الإدارة بمهنة الخدمة الاجتماعية نجد أن هناك اتجاهاً واسعاً - داخل نطاق هذه المهنة - إلى اعتبار إدارة المنظمات الاجتماعية ، أو إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، طريقة رابعة للخدمة الاجتماعية مثل طرق خدمة الفرد ، وخدمة الجماعة ، وتنظيم المجتمع .

وكما سيبتين فيما بعد ، فإننا في منظمات الرعاية الاجتماعية نميز بين جانبين أساسيين هما :-

( أ ) الأعمال أو الاختصاصات التي تتصل بكيفية إدارة هذه المنظمات وسنطلق عليها الوظائف الإدارية .

( ب ) الخدمات المهنية التي تقدمها تلك المنظمات إلى عملائها ، وسنطلق عليها الخدمات الفنية .

ومن الواضح أن المنظمة لا تستطيع أن تقدم خدماتها إلى عملائها بالمستوى المطلوب وبما يحقق الهدف منها - بدون أداء تلك الوظائف الإدارية وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات مثل : وجود أهداف واضحة - تدير الموارد والإمكانيات اللازمة - وضع برنامج للعمل يتسم بالواقعية والمرونة تنظيم وتنسيق الجهود .. إلخ . وعلى حد تعبير " ديفيد فاناهيل " Divid Fanabel فإن الكيفية التي تدار بها برامج الرعاية الاجتماعية ، وكذلك كانت العمليات ، ووضوح الأهداف الإدارية بدرجة ترشيد

الإجراءات .. هذه كلها يكون لها تأثيرات مباشرة على حياة العديد من البشر ، فالخدمات التي تتم إدارتها بسطحية وضخالة يكون لها انعكاساتها القوية ، حيث ستقرّر لنا في النهاية تشخيصاً مجدياً وقيادة مهنية حمقاء .

وهناك من العلماء من يلقض علاقة الإدارة بنوعية ولحده من العلوم ونعسى بها العلوم السلوكية . وهنا يكون التركيز على دور هذه العلوم وأهميتها فيما ينصل بترشيد الإدارة وتحقيق للتنمية الإدارية . ولعل أو ما يواجهنا هنا هو تحديد مفهوم " العلوم السلوكية " ومن الملاحظ أنه على الرغم من انتشار وشيوع مصطلح العلوم السلوكية فإن هناك العديد من الاختلافات حول مضمونه أو مكوناته بمعنى العلوم التي تدرج تحت هذا المفهوم.

ويرى " بيرلسون Berelson " أن هناك اتفاقاً على أن العلوم السلوكية تشمل ثلاثة علوم هي علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الأنثروبولوجيا ، غير أن هذا التعريف ليس على الدرجة الكافية من الدقة ، حيث لا تزال ألامه ثغرات كثيرة لعل أهمها ثغرتين أساسيتين هما :

( أ ) أن هناك علوماً اجتماعية أخرى تدخل في إطار هذه العلوم السلوكية وتعتبر منها ، ومع ذلك لم يشملها هذا التعريف مثل السياسة ، والقانون ، والاقتصاد ، والإدارة نفسها ... إلخ .

(ب) إننا حتى إذا تفاضينا عن ذلك ، ولقصرنا على هذا المفهوم الثلاثي للعلوم السلوكية سجد أن هناك فروعاً لبعض هذه العلوم الثلاث لا يمكن أن تدرج في إطار هذه المفهوم ، فمثلاً هناك بعض فروع لعلم الأنثروبولوجي مثل علم الأركيولوجي Archeology ( علم دراسة الآثار ) لا يمكن أن يدخل - بصفة مباشرة على الأقل - في نطاق هذه العلوم ، كذلك فإن بعض جوانب علم النفس مثل تلك التي تتصل بالمحددات النفسية للإنسان يصعب إدراجها هي الأخرى .

ومن هنا - وبامتثناء الملاحظة الأولى - يصبح من الأنق أن نقول أن العلوم السلوكية هي فروع هذه العلوم الثلاث التي تهتم بدراسة السلوك الإنساني . غير أن هذا التعريف الأخير ليس على تلك الدرجة من الدقة هو الآخر ، حيث أن علم نفس الحيوان ، وعلم اجتماع الحيوان سيخرجنا من نطاق هذه العلوم إذا ما طبقنا هذا التعريف الأخير ،

ولكن الحقيقة التي قد لا يعرفها الكثيرون هي أن الهدف من إنشاء هذين العلمين ما هي إلا الاستفادة - بطريقة غير مباشرة - واللتى تصير لفهم السلوك الإنسانى .

وهكذا نقول أن العلوم الإنسانية هي للعلوم - أو فروع العلوم - التى تهتم بدراسة أو فهم السلوك الإنسانى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وننتقل بعد ذلك إلى دور هذه العلوم السلوكية فى تطوير وترشيد الإدارة . غير أنه ينبغى علينا قبل ذلك أن نعرض لمكونات السلوك الإنسانى من وجهة نظر العلماء السلوكيين .. ومن وجهة النظر السلوكية ، يعتبر السلوك الإنسانى نتاجاً لعدد من العوامل أو المتغيرات المتفاعلة مع بعضها البعض والتى تشمل العوامل والتغيرات التالية :

- ١- عوامل ومتغيرات فردية تتعلق بالشخص نفسه .
- ٢- عوامل ومتغيرات تتعلق بالجماعات الصغيرة داخل نطاق المنظمة .
- ٣- عوامل ومتغيرات ترتبط بالتنظيم الرسمى للمنظمة .
- ٤- عوامل ومتغيرات غير مباشرة تتعلق بثقافة المجتمع ونمطه القيمية وسياقه الاجتماعى الاقتصادى الثقافى . وهذه العوامل تنم من خلال العوامل الثلاثة السابقة أساساً ، حيث يتشرب الفرد ثقافة مجتمعه ومحدداتها أثناء تربيته داخل الأسرة ، ثم تساهم للجماعات الصغيرة الأخرى فى نقل هذا الإطار الثقافى وإكسابه للفرد ، حتى يتم استدماجه فى ذات الفرد " Internalization " أما التنظيم الرسمى ليحافظ - هو الآخر - على محتويات هذا الإطار ويعمل على صيانتها .

وأخيراً نشأ عن : ما هو دور العلوم السلوكية فى ترشيد الإدارة ؟ الواقع أن العلوم السلوكية تساعدنا فى مجال الإدارة ، فى الجوانب التالية :

- ( أ ) فيما ينصل بفهم العاملين بالمنظمة سواء كفراد ، أو كجماعات ، أو كمراكز للقوة ، أو كحاملى رسائل لتسالية داخل نطاق المنظمة .
- ( ب ) فيما يتعلق بفهم المنظمة نفسها ، وذلك من حيث طبيعة تكوينها وبنائها ووظائفها ، والعمليات التى تتم داخلها ، ودورها فى البيئة ، علاقتها بهذه البيئة ، وكيفية إحداث التغييرات داخل نطاقها .. إلخ .

- (ح) في فهم جمهور عملاء المنظمة : وذلك من حيث دوافعهم ، واحتياجاتهم وأساليب استجاباتهم ، وبيئتهم ، وظروفهم وأحوالهم عموماً .. إلخ .
- (د) في اختيار العاملين بالمنظمة وتدريبهم : وذلك من خلال أساليب قياس القدرات والاتجاهات ، ومن خلال نظريات ونماذج للتعليم والتعلم ... إلخ ومن الملاحظ أن هذا ينطبق كثيراً على اختيار وتدريب المتطوعين كذلك .
- (هـ) في فهم كيفية توفير المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة .
- (و) في توفير التعاون والتنسيق بين المنظمات وبعضها البعض سواء على المستويات الأتنية أو الراسية .
- (ز) في فهم استراتيجيات وأساليب لتصل المنظمة بجمهور عملاتها أو ما يتصل عموماً بالعلاقات بين المنظمات وبين الجماعات الأولية داخل نطاق خدمة هذه للمنظمات .
- ١-٨ أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي ..

تستمد للخدمة الاجتماعية أهميتها من نصديها للمشكلات التي تواجه المجتمع والتي تنجم من جراء التطور التكنولوجي السريع والمستمر والتغير الاجتماعي وما يصاحبه من متغيرات اقتصادية واجتماعية تطرأ على حياته وتأثره بالقيارات الفكرية والثقافية العالمية منها والتي زاد تأثيرها نتيجة تقدم وسائل تكنولوجيا الاتصال التي تتصف بقوة التأثير وسرعة النقل الفوري فيتأثر المجتمع بثقافات خارجية وتظهر في المجتمع ظواهر أو مشكلات جديدة لا عهد له بها ومن هنا تزداد أهمية الإدارة الاجتماعية التي عليها أن تكون العين الساهرة لمراقبة مثل هذه الظواهر والمشكلات أو أن تتنبأ بوضع الخطط والبرامج الوقائية منها أو للبرامج للمعالجة التي لم تتكرر بها خاصة وأنه يمكن القول أن نوعية الخدمات التي تقدمها منظمة للرعاية الاجتماعية تتأثر تماماً بنمط الإدارة الذي يتم تطبيقه داخل المنظمة .. والإدارة الاجتماعية هي محور نشأ من يروى الخدمات الاجتماعية ومن هنا يبرز أهمية الإدارة الاجتماعية للمجتمع ، ونوضح فيما يلي بعض العناصر التي تضافي عليها هذه الأهمية :-

- ١- حتى يكون للإدارة في المؤسسات الاجتماعية فاعليتها يلزم أن تقوم بدورها في ظل سياسة اجتماعية واضحة المعالم في معالجة المشكلات الاجتماعية القائمة والمتوقعة فالسياسة الاجتماعية لمجتمعنا لابد وأن تسير في إطار أيديولوجية المجتمع المصري

وللإداريين الاجتماعيين دور هام وخطير في الإسهام في وضع السياسة الاجتماعية، ولا يقتصر عمل الإداريين الاجتماعيين على الاشتراك في وضع السياسة الاجتماعية بل يكون عليهم الإسهام في وضع الاستراتيجيات لقطاعات السياسة الاجتماعية وعلى أساسها توضع البرامج والخطط ويحدد زمن للخطة فتكون سنوية أو خمسية .. إلخ .

٢- تعمل الإدارة في المؤسسات الاجتماعية على تحديث مناهجها فتأخذ في تطبيقاتها الإدارة بالأهداف بجانب المناهج التقليدية الإجرائية بوضع أهداف واضحة للمؤسسة أو لقطاع منها ويتم الاتفاق على تحقيق أكبر كفاءة في التنفيذ . وفي نفس الوقت تعمل على ترشيد الإنفاق وعلى تهيئة الحوافز والبواعث وتركز على الرقابة الذاتية الداخلية وتركز على روح الابتكار وتعمل على استبقاء العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف وأخيراً يتم التقويم لتلك النتائج المستهدفة ويتم مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين والاستفادة من ذلك للتقويم في إضافة أهداف جديدة أو إدخال تعديلات على الأهداف القائمة وهكذا تعمل الإدارة الاجتماعية على بث الحياة والفاعلية في المؤسسة الاجتماعية أو في البرنامج .

٣- إن الإدارة تركز في المؤسسات الاجتماعية على السلوك الإداري الملتمزم سواء للمؤسسة وللقائمين على تنفيذها أو على السلوك الإداري السائد في بيئة مجتمع المؤسسة على أساس علاقات التبادل بين الإدارة والبيئة المحيطة ويعكس السلوك الإداري القدرة على الأداء وتحريك حوامل وبواعث العمل والإنتاج والاستفادة من الإمكانيات والطاقات المتاحة ومعرفة الحاجة الضرورية ويؤثر كل ذلك بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط بالقدرة على الإبداع والتحمسين في مجال التنظيم والإدارة .

ومن أهم مظاهر السلوك الإداري الجيد القدرة على النمو والتطور والتعرف على المشكلات وقت حدوثها والتلقائية الفردية والجماعية والشعور بالمسؤولية ولارتفاع الروح المعنوية وتحسين نوعية الإنتاجية وليس فقط زيادتها .

٤- تسعى الإدارة في المؤسسات الاجتماعية إلى تقويم مستمر للبرامج الاجتماعية وتعتبره أحد وظائفها الرئيسية وهي تنظر إلى التقويم بوصفه بحثاً يجري تنفيذه على

للمؤسسة أو على المشروع أو البرنامج بعد أن يكون قد مضت مدة معقولة على تنفيذ ذلك بغرض التعرف على مدى تحقيق الأهداف وضعت أصلاً قبل بدء التنفيذ وهو بذلك يعطى الإشارة الصحيحة التي يمكن على أساسها إدخال التعديلات اللازمة لتعديل المسار بما يحقق الأهداف المرغوبة .

٥- تعمل على إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة لقيادة العمل الاجتماعي ومن المعروف أن النشاط الإداري يختلف عن النشاط الفني المتخصصة الأخرى بالمؤسسة الاجتماعية فالنشاط الإداري يتعلق بإتمام العمل بواسطة الآخرين طبقاً للخطة الموضوعية وفي التوقيت المحدد لها .

٦- تعمل دائماً على زيادة الفاعلية والكفاءة . ويتصد بالفاعلية تحقيق الأهداف بأفضل الطرق ومن خلال منظمة تنبض بالحياة دائماً أما الكفاءة فهي دلالة على فاعلية أداء العمل الصحيح وفي الوقت والمكان المناسبين وتعتبر الكفاءة مرادفة للإنتاجية وتزداد قيمة الإدارة الاجتماعية في نظر المجتمع إذا استطاعت أن تحقق معدلات عالية من الفاعلية .

وكما قلنا فإن الإدارة تساهم في تطور المجتمع وتظهر نظريات جديدة وعلى سبيل المثال نظرية اتخاذ القرارات ويقصد بها دراسة وتطبيق الأساليب التي توفر أساساً معقولاً للاختبار بين طريقتي عمل بديلتين في حالات وعلى درجات متفاوتة من عدم التردد بهدف إيجاد طريقة عمل تجعل احتمال وقوع المخاطرة في أدنى حد ممكن .

ومثال آخر : نظرية الاتصال وتعني الفروض التي ينطوي عليها البحث لدى عملية التشاور وتبادل المعلومات أو الأفكار بين الأشخاص المشتركين في نشاط معين أو العاملين ضمن إطار واحد .

كما تساهم الإدارة الاجتماعية النظم الحديثة كنظم للمعلومات وذلك لتيسير توريد إدارة المؤسسة بصورة متكاملة عن الحقائق الخاصة بأوجه النشاط المختلفة عن طريق توفير البيانات الضرورية وتجهيز هذه البيانات وفقاً للأساليب العلمية وبالشكل الذي نراه للمستويات الإدارية المختلفة ممارسة وظائفها سواء في مجال التخطيط ووضع الأهداف أو في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة ونشاط نظام المعلومات يكفي لتدفق

المعلومات من وإلى المؤسسة بالشكل الذى يتيح للإدارة اختيار أفضل البدائل التى يمكن الاسترشاد بها عند صنع القرارات .

وهكذا فإن مساهمة الإدارة الاجتماعية للنظريات الحديثة يتيح لها فرصة إصدار القرارات السليمة ، وتوفير نظم سليمة للاتصالات الرسمية لدخل المؤسسة وحارجها ومع بيئة المؤسسة وتدعيم برنامج قوى للعاملين عامة وكلها من الدعامات الرئيسية للإدارة الناجحة .

٧- إنها إدارة بقطة تنشئ البرنامج أو الخدمات أو الأجهزة أو المؤسسات الجديدة لمواجهة المتغيرات الجديدة التى تواجه المجتمع فالمجتمع يواجه تغيراً اجتماعياً نشأ عنه الكثير من الظواهر والمشكلات وعلى الإدارة الاجتماعية أن تضع البرامج للملائمة سواء الوقائية منها أو العلاجية أو الإنمائية .

وكان فى رأى المشتغلين بالخدمة الاجتماعية - وفى مقدمتهم مارى ريتشموند - إن الإدارة والبحث الاجتماعى يمكن اعتبارهما طريقتان من طرق الخدمة الاجتماعية - بجانب الطرق الرئيسية المعروفة ( خدمة الفرد - خدمة الجماعة - تنظيم المجتمع ) وعلى الرغم من كثرة الجدل والاعتراضات التى أثارت حول تلك ، فإن الواقع يؤكد أن كلا منهما يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية التى تقوم عليها ممارسة المهنة .

وعلى ذلك تتحدد أهمية دراسة الإدارة للأخصائى الاجتماعى فى النقاط الأساسية التالية :

١- الخدمات الاجتماعية مهنة مؤسسية بمعنى أنها لا تمارس إلا من خلال مؤسسات - سواء كانت هذه المؤسسات مؤسسات خاصة بالخدمة الاجتماعية أو مؤسسات مصيصة لها - فإن الأخصائى الاجتماعى ينبغى أن يتوافر لديه قدر كاف من الأسس العلمية للإدارة حتى يمكنه معرفة كيف تدار هذه المؤسسات ؟ ومعرفة التطبيق السليم الواعى للأعباليب الإدارة الحديثة الذى يؤدى إلى تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها التى أنشئت من أجلها .

٢- الأخصائى الاجتماعى يشغل مركزاً وظيفياً فى الهيكل الإدارى للمنظمة التى يعمل بها فالمتوقع له أن يتولى الوظائف الإشرافية لدخل المنظمات الاجتماعية ، فإن دراسته للإدارة تمكنه من معرفة ديناميات وميكانيزم العمليات الإدارية فى المنظمة

وأُسس بنائها للتنظيمي وحدود مسئولياته وسلطاته وموقعها بالنسبة لمسئوليات وسلطات الآخرين (رؤساء ومرووسين) . وهو الأمر الذى يودى إلى قيامه بمتطلبات وظيفته الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والدقة .

٣- المؤسسات التى تمارس فيها الخدمة الاجتماعية بعضها حكومى والآخر يتبع الجهود الأهلية فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائى الاجتماعى من الوقوف على المصروق الأساسية بين إدارة - المؤسسات الحكومية وإدارة المؤسسات الأهلية من حيث التنظيم الإدارى والتمويل والتوظيف والتدريب واتخاذ القرارات ... إلخ .  
وهو الأمر الذى يتيح له العمل بنجاح فى أى منها وفهم طبيعتها ، سواء كانت هذه المؤسسات أساسية بالنسبة لممارسة المهنة أو ثانوية .

٤- أية منظمة اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمة للمجتمع الذى تلتأ فيه ، وتعمل على إشباع احتياجاته وتسعى إلى تحقيق العدالة فى توزيع هذه الخدمات على صلاتها فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائى الاجتماعى من استيعاب وظائف الإدارة ، الأمر الذى يمكنه من ترشيد تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها .

٥- أن الأخصائى الاجتماعى قد يكون مديراً للمنظمة الحكومية أو الأهلية ولذا وجب عليه دراسة الإدارة لزيادة إدراكه عن كيفية بناء التنظيم الإدارى ، وصنع واتخاذ القرارات ، وخطوط العلاقة والاتصال وأسباب السلطة وتدرجها وارتباطها بالمراكز والمكافآت داخل البناء التنظيمى ، ومساك وخصائص القيادة والبناءات الرسمية وغير الرسمية ... إلخ .

٦- يعمل الأخصائى ضمن فريق عمل معاون داخل للمؤسسات ولذا وجب على الأخصائى أن يدرك أهداف وتشكيل للفريق وعناصره وقيادته ، وتوزيع الأدوار والمسئوليات وتكاملها وإدراكه وإدراك الأعضاء الآخرين لدوره ولأدوار الآخرين وما للبناء التنظيمى لهذا الفريق ؟

٧- أن الأخصائى الاجتماعى يشارك - بشكل أو بآخر فى صنع واتخاذ القرارات - جوهر العملية الإدارية داخل المنظمات الحكومية أو الأهلية ولذا وجب عليه إدراك صنع واتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطى .



- ٨- للأخصائى الاجتماعى دوره فى توفير المناخ الاجتماعى والنفسى للعاملين لى المنظمة وكذا البناءات الرسمية مما يعكس على الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمة من ثم معدل أدائهم مما يؤثر على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف .
- ٩- الدور الاتصالى والتفاعلى للأخصائى الاجتماعى بالمنظمات مما يدعم التفاعلات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين وحدات المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى فى المجتمع على المستويين الرأسى والأفقى ، وتدعيم قنوات العلاقة والاتصال بين المنظمة والمستهدفين من خدماتها .
- ١٠- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية من مسؤوليات الأخصائى الاجتماعى لزيادة خبرة العاملين بالمنظمة أو إعادة تدريبهم طبقاً لآى تغير قد يطرأ على أهداف المنظمة وإمكاناتها المالية والتكنولوجية أو للتدريب للترقى ، واكتشاف القادة الجدد بالمنظمة مما يعكس على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف .
- ١١- أن للأخصائى الاجتماعى دوره فى تعبئة واستئارة الجهود المجتمعية لبناء منظمات جديدة خاصة الأهلية لذا يجب عليه دراسة الإدارة لإدراك كيفية بناء المنظمات الجديدة من الناحية الإدارية والتنظيمية وتدعيم كفاءتها وفاعليتها .
- ١٢- دور الأخصائى الاجتماعى فى تدعيم الموارد المالية للمنظمة خاصة الأهلية بأساليب وطرق شرعية كما يحددها القانون الذى يحكم العمل الأهلى فى المجتمع يجعله يدرك هذه الوسائل الشرعية وماهيتها من خلال دراسته للإدارة .
- وخلاصة القول : أن للإدارة علاقة مباشرة بالخدمة الاجتماعية لها دور أساسى فى كافة المؤسسات لاسيما التى تتناول عمليات خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع وترداد أهميتها فى مؤسسات تنظيم المجتمع ( سواء حكومية أم أهلية ) نظراً لأن الإدارة تتناول من جانبها عنصر التنسيق بين نشاط المؤسسات وغيرها من المؤسسات المرتبطة بنشاطها فى سبيل تكامل للخدمات ومنع التعارض والإزدواج وكما أنها تضمن توافق نشاط المؤسسة مع ظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أما تنظيم المجتمع فمهمته فى ذلك مختلفة ولكتها قريبة الشبه فى طبيعته بمهمة الإدارة حيث يعمل تنظيم المجتمع على توافق جهود كافة منظمات أفراد البيئة فى مسار واحد نحو تحقيق احتياجات المجتمع .

## مصادر الفصل الأول

## أولاً : المصادر العربية

- ١- أحمد عليق : المدخل فى إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ٢- أمين فوزى للضرغامى : مفاهيم عصرية فى الإدارة ، القاهرة ، كلية للتجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، غير منشور ، ١٩٨٦ .
- ٣- حامد شاكر ثابت : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مطبعة دار العالم العربى ، القاهرة ، ١٩٧٣ .
- ٤- ركنى محمود هاشم : الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٧٩ .
- ٥- سامية فهمى : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٤ .
- ٦- سيد الهوارى : الإدارة " الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- ٧- صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ١٩٩٤ .
- ٨- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، أسسها ومفاهيمها ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٣ .
- ٩- طلعت السروجى : إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، دار للحكيم للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ١٠- عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعى ، مطبعة وهبه ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- ١١- عبد الغفار حنفى : الملوك التنظيمى وإدارة الأفراد ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٣ .
- ١٢- عبد الكريم درويش ، لىلى تكلأ : أصول الإدارة العلمية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٨ .
- ١٣- عبد الكريم درويش ، لىلى تكلأ : أصول الإدارة العلمية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦ .
- ١٤- طلى الحبيبى : الإدارة العامة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٩ .
- ١٥- على الشرقاوى : العملية الإدارية فى ميدان الأعمال " مدخل الوظائف والممارسات " كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .

- ١٦- فايز قنديل ، نادية زغول : محاضرات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، لطلاب الصف الرابع ، كلية للخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، غير منشور ، ١٩٨٤ .
- ١٧- فايز قنديل ، نادية زغول : محاضرات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية لطلاب الصف الرابع ، كلية للخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- ١٨- فوزى بشرى أحمد : المدخل إلى إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية "سلسلة المدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية" الكتاب الأول ، القاهرة ، ١٩٨٣ .
- ١٩- فوزى بشرى أحمد : تعريف طريقة تنظيم المجتمع ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ، مذكرات غير منشورة ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- ٢٠- فوزى بشرى أحمد : منظمة تنمية المجتمع الريفى بين معطيات البناء ومتطلبات الوظيفة ، المؤتمر الدولى السادس للإحصاء والحاسبات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية ، مطبعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨١ .
- ٢١- فوزى بشرى وآخرون : أسس وعمليات إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، غير منشور ، ١٩٨٧ .
- ٢٢- ماهر أبو المعاطى : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، دار تكنوماشين للطباعة ، القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٢٣- محمد نيهان : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، لطلاب الصف الثالث بالمعاهد العليا للخدمة الاجتماعية ، غير منشور ، ١٩٨٢ .
- ٢٤- محمود عارف : أصول الإدارة ، دار للنشر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- ٢٥- مصطفى رزق مظهر : تنظيم وإدارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٧ .
- ٢٦- نادية زغول : أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، كلية للخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، غير منشور ، ١٩٨٥ .
- ٢٧- نادية زغول وآخرون : أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مطبعة الموسيقى ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- ٢٨- يحيى ترويش ، على لادين السيد : مقدمة فى الإدارة الاجتماعية ، غير منشور ، ١٩٨١ .

## ثانياً : المصادر الأجنبية

- 29- Alvin L. Bertrand, Social Organization: A General Systems and Role Heory Perspective, Ph-iladelphia: F. A. Davis company, 1972.
- 30- Amitai Etzioni, Modern Organizations, New Jersey, Prentice-Hill, Inc. 1964.
- 31- Claude S. George Jr. The History of Management Thought. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hill, Inc. 1972.
- 32- Herbert G. Hichs, The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Appro-ach, 2nd ed., New York : MC Grow-Hill, Inc., 1972.
- 33- James G. March and Herbert A. Simon, Organization, New York : John Wiley & Sons, Inc., 1967.
- 34- Marvin B. Olsen, The Process of Social Organization, New York, Holt, Rinchart, and Winston, Inc., 1968.
- 35- Peter M. Blau and W. Richard Scott, Formal Organiz-ations, San Francisco : Chandler Publis-hing Company, 1962.
- 36- Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, Illionis, The Free Press, 1960.
- 37- William H. Newman, Administrative action, the tech-nique of organization and management N. Y. prentic hall, Inc 1963.



## الفصل الثانى

### نظريات الإدارة

- |      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| ١-٢  | نظرية البيروقراطية .              |
| ٢-٢  | نظرية الايكولوجية .               |
| ٣-٢  | نظرية الإدارة العلمية .           |
| ٤-٢  | نظرية التقسيم الإدارى .           |
| ٥-٢  | نظرية العلاقات الإنسانية .        |
| ٦-٢  | نظرية الطبقة الإدارية .           |
| ٧-٢  | النظرية الحديث .                  |
| ٨-٢  | نظرية التنظيم الاجتماعى .         |
| ٩-٢  | نظرية تحديد الأهداف وأداء العمل . |
| ١٠-٢ | نظرية السلطة الرسمية .            |



## ١-٣ النظرية البيروقراطية :

قدمها " ماكس فيبر Max Weber " حيث أنه من خلال هذه النظرية السلطة وأقامها على ثلاثة نماذج أساسية هي : نموذج السلطة التشريعية أو الرشيدة Rational Kegal Authority ، نموذج السلطة التقليدية Traditional Authority ونموذج السلطة العظيمة Charismatic Authority وفي تحليله لنماذج السلطة الثلاثة والتميز بينها ، يرى فيبر " أن نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة يقوم على أسس معقولة تستند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبني عليها هذه السلطة وأحقية أولئك الذين ارتقوا إلى مناصب السلطة في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر .

أما نموذج السلطة التقليدية : فيقوم على أسس تقليدية Traditional Grounds ، وتعتمد على اعتقاد قائم على قداصة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها .

يقوم نموذج السلطة العظيمة : على أسس من العظمة التي تركز على الولاء وإلى البطولة والشخصية المثالية لأحد الأفراد أو للنظام الذي يفرضه أو يرسم صورته هذا الفرد .

ولقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية لبعض الانتقادات أهمها : إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية وتركيزها على الحوافز الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل ، متجاهلة أن له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه .

## ٢-٣ نظرية الإيبيكولوجيا :

وهي تلك النظرية التي تشير إلى أن المنظمة كتنظيم إداري لا توجد في فراغ فهي توجد دائماً في ترابط مع غيرها من المنظمات الأخرى ومع العديد من الأفراد ، فالمنظمة والبيئة بينهما اعتماد متبادل ، فالمنظمة تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على الموارد والأهداف الضرورية لوجودها وأيضاً البيئة تجد من حدود وأنشطة المنظمة بغاؤها واستمرارها رهينة برغبة البيئة في مخرجاتها وتقبلها لأنشطتها .



ومعنى هذا أن النظرية تهتم بتوضيح الأثر المتبادل بين المنظمات والبيئة التي توجد فيها . ويمكن التمييز بين عدد من الاتجاهات التي انعكست في الكتابات التي تناولت العلاقة بين المنظمة وبيئتها الكلية على :

١- أن المنظمة تتأثر تماماً بالبيئة ، فالبيئة هي التي تحدد وتشكل المنظمة وطبقاً لذلك فإن هذا الاتجاه يرى أن للدولة من خلال قوانينها ومؤسساتها الإدارية ومحاكمها وسلطاتها المنظمة هي التي تضع الحدود لتفاعل المنظمات ومن تنظيم العلاقات بينها.

٢- إن البيئة تتأثر تماماً بالمنظمة ، ووجه النظر هذه ترى أن المجتمع يتكيف مع المنظمات الكبيرة والمعقدة ولهذا فالمنظمات قادرة على أن تشكل المجتمع .

٣- أما وجهة النظر الثالثة فهي تعتبر أن للتأثير بين المنظمة والبيئة يكون متبادلاً ، وإلى درجة ما فإن كل منظمة تتأثر ببيئتها وهي بدورها أي المنظمة تستطيع أن تؤثر في بيئتها إلى حد ما .

وفي ضوء ذلك يمكن أن نوضح العلاقة بين المنظمة والبيئة في لهما وجهان متكاملان هما :

الوجه الأول : تأثير البيئة على المنظمة :

حيث تتضمن تأثير البيئة على المنظمة في ثلاث مجموعات من العوامل ترتبط بالبيئة وأثر كل منها على المنظمة وهي :

١- تأثير المنظمات الأخرى :

أن العلاقات بين المنظمات قبل العلاقات بين الأفراد أي أن هذه العلاقة قد تتخذ الأنماط التالية :

( أ ) التنافس .

( ب ) المساومة (المقاومة) .

( ج ) عملية الجذب أو الامتنعاب .

( د ) قد يكون بينهما الاختلاف أو الاندماج .

٢- العلاقات بين المنظمات أيضا يمكن أن تكون :

(أ) علاقة أفقية :

أى بين المنظمة والمستويات الأعلى منها والتي تقوم بالإشراف على قوة المنظمة والعلاقات بين المنظمات تتأثر بثلاث عوامل هى :

(ب) علاقات رأسية :

أى بين المنظمة والمستويات الأعلى منها والتي تقوم بالإشراف على قوة المنظمة والعلاقات بين المنظمات تتأثر بثلاث عوامل هى :

- عوامل بيئية . - عوامل تنظيمية . - عوامل بشرية .

٣- وهناك كذلك مجموعة من العوامل البيئية التى تؤثر على المنظمة مثل :

(أ) العامل الأيكولوجى والتكنولوجى (ب) العامل الاجتماعى .

(ج) العامل السياسى (د) العامل الاقتصادى .

الوجه الثانى : وهو تأثير المنطقة فى البيئة :

الواقع أن المنظمة تستجيب لبيئتها بإحدى طريقتين : إما أن تتكيف مع بيئتها وتتعامل مع البيئة على أنها معطيات لا مسيل لتغيرها وإما أن تستطيع أن تغير فى بعض عناصر البيئة . والرسم التالى يوضح العلاقة :



أى اعتبار المنظمة نمقا مفتوحا ، وهو للنموذج الذى قمه كاتز و كان " أى أن المنظمة لا تتبادل باستمرار مع البيئة المحيطة كلا من المدة والطاقة والمعلومات . أى مصادر الطاقة ذات الطابع المادى ، بل تمتد وتدخل إليها معلومات عن هذه البيئة ، وعن ردود الفعل والآثار التى تحدثها المنظمة فيها ولاشك أن المعلومات المرئدة إلى المنظمة تساهم فى تصحيح مسارها ، وتعديل اتجاه نشاطها وذلك حتى تستطيع التكيف مع

ما تعرفه البيئة من متطلبات وحتى تنال قدرة على الوفاء بمتطلبات تلك البيئة خاص وأن عجز تلك المنظمة عن الوفاء بذلك يمكن أن يؤدي إلى اضمحلالها وفنائها لعدم مسبدة البيئة لها .

وعلى هذا فإن العلاقة بين النظم المفتوح والبيئة التي يوجد فيها علاقة متداخلة تتميز بالتأثير والأخذ والعطاء والإفادة والاستفادة فهو ينبع من البيئة ويصب فيها ويعيش بها ومنها ولها .

ولفاعلية الإدارة أساسية في حياة المنظمة ودرجة تحقيقها للأهداف ففى الإدارة إذا اقتدنا الفاعلية فسوف نجد منظمة بلا روح وبقر درجة للفاعلية يتحدد درجة حياة المنظمة ودرجة تحقيقها الأهداف .

وتلك الفاعلية وأثارها لا تتم إلا عن طريق الاتصالات . وأفضل الاتصالات هو ما كان في الاتجاهين أى من المنظمة إلى البيئة ومن البيئة إلى المنظمة .  
وأى منظمة ناجحة نجدها تتميز بالآتى :

- ١- أى تسعى المنظمة إلى توفير التوافق الاجتماعى مع أفراد المجتمع .
  - ٢- أن تعمل المنظمة على زيادة فعالية إلماج الأفراد فى المنظمة .
  - ٣- أن يكون إنشاء المنظمة لمولجة حاجة أساسية فى المجتمع .
  - ٤- أن تتميز المنظمة بالحماسية للفاقة باحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات .
  - ٥- أن تسمع نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه .
  - ٦- أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة .
  - ٧- أن تضع المنظمة سياسة علالة للأجور والحوافز والتدريب والإشراف والتوجيه .
- ٣-٣ نظرية الإدارة العلمية :**

يعتبر " فريدريك تايلور " أهم مؤسس حركة الإدارة العلمية الحديثة حيث كان يعمل مهندساً فى إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية ثم سرعان ما أصبح من ألمع المستشارين الهندسيين لرجال الصناعة الأمريكية .

ولقد بشر " تيلور " أفكاره من خلال كتالين أصدرهما ، الأول أصدره في بداية العقد الثاني من هذا القرن بعنوان : مبادئ الإدارة العلمية أما الثاني فقد نشره في نهاية هذا العقد نفسه بعنوان : إدارة المتجر ، ولقد تضمن كتالين الأول نتائج دراسته للتجريبية لكل من الحركة والزمن باعتبارهما حجر الزاوية في الإدارة العلمية ، وعلى أساس أنهما يؤيدان إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية .

ومن الملاحظ أن نظرية الإدارة العلمية تعتبر نتاجاً لعملية تطورية معقدة وطويلة، حيث كانت هناك عوامل معينة مهدت لظهور هذه النظرية وذلك مثلما كانت نظرية الإدارة العلمية ذاتها ، أحد العوامل التي مهدت لظهور النظرية التالية في الإدارة وهي ما يعرف باتجاه للعلاقات الإنسانية .

وسنعرض في هذا الجزء له للنظرية على أساس المحاور الآتية :

(أ) العوامل التي مهدت لظهور الإدارة العلمية .

(ب) ملخص نظرية " تيلور " وأهم أفكاره .

(ج) أسس الإدارة العلمية .

(د) موقف أصحاب الأعمال من نظرية " تيلور "

(هـ) موقف العمال منها .

(و) أوجه النقد الموجهة إلى النظرية .

(ز) تقييم موقع " تيلور " من علم الإدارة .

[١] العوامل التي مهدت لظهور الإدارة العلمية :

يمكننا أن نلخص العوامل التي مهدت لظهور الإدارة العلمية في عاملين أساسيين

هما :

- (أ) تغير الظروف في القرن الثامن عشر نتيجة للثورة الصناعية واستخدام قوة البخار بدلا من القوة العضلية ، وما استتبعه ذلك من تطور ضخ في حجم المصانع وزيادة عدد العاملين فيه وتنوع مهاراتهم . ولذلك أصبح من الضروري إيجاد أسلوب لتوجيه وإدارة هذا العدد الكبير من العاملين . وتولى ذلك في

البداية صاحب المصنع أو من ينيبه ولقد تم التوصل خلال هذه الفترة ومن خلال المحاولة والخطأ إلى عدد من الأساليب الإدارية .

(ب) فيام بعض الباحثين من رواد الإدارة العلمية بجهود جادة في هذا المضمار مسر خلال التجريب ، وقيامهم بتقديمها لأصحاب المصانع على أنها أفكار قابلة للتنفيذ فيما يتصل بتحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن وفي أقصر وقت . ومن أهم هذه الأفكار .

١- ملاحظات " آدم سميث " A. Smith " بشأن مزايا التخصص أو تقسيم العمل ، وضرورة تطبيق علاقات إسمائية مما ينعكس على زيادة الإنتاج وزيادة دخول العاملين .

٢- إضافات " شارلى بابيج " Ch . Babbage على ملاحظات وأفكار سميث .

٣- أبحاث " تشارلز كولومب " عن أثر الطاقة التي يبذلها كل من الإنسان والحيوان ، والفضل السبل للحصول على أقصى طاقة ممكنة لكليهما .

٤- أبحاث وتجارب " تاييلور " وهو الأب الحقيقي للإدارة العلمية كما أسلفنا .

[٦] ملخص نظرية " تاييلور " وأهم أفكاره :

تركزت أفكار " تاييلور " حول ما يلي :

١- أن يحصل العامل وصاحب العمل على أكبر كسب ممكن .

٢- أن على إدارة المشروع في ظل الإدارة العلمية أن تجمع المعلومات التي يحتاجها العمال ، ثم تبويبها ، وتضعها في شكل قواعد العمال فيما بعد مع إنجاز الأعمال .

٣- أنه في ظل الإدارة العلمية أيضا ، تقع نصف مشكلة الإنتاج على عاتق الإدارة ، أما النصف الثاني فيقع على العمال . وهذا بعكس الحال في الإدارة التقليدية حيث تقع المشكلة كلها على العمال . ولهذا طالب " تاييلور " بفصل التخطيط عن التنفيذ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط ويقوم الأفراد بالتنفيذ .

٤ طالب " تاييلور " باستبدال رئيس العمال للولد بعدد من رؤساء العمال المتخصصين ، بحيث يتلقى كل عامل أوامره من كل رئيس في مجال تخصصه ، ويكون مسؤولا أمامهم جميعا كل في مجال وظيفته وتخصصه .

## [٣] أسس الإدارة العلمية :

نتلخص الأسس التي قامت عليها الإدارة العلمية فيما يلي :

- ١- استخدام الأسلوب العلمي بدلا من المعرفة التقليدية المتوارثة في تحليل العمل وتقسيمه ، وتحديد خطواته ومراحله ، وأحسن الطرق لأدائه وللتدريب عليه .
- ٢- استخدام الطريقة العلمية في اختيار العمال وتدريبهم بدلا من ترك العامل يكتسب خبراته من الممارسة ، أو من مشاهدة زملائه وتقليده لحركاتهم ، مما يزيد من كفاءتهم الإنتاجية .

٣- فصل عمليات التخطيط كمسئولية للإدارة عن عمليات التنفيذ كمسئولية للعامل .

٤- التعاون بين الإدارة والعمال في معالجة مشكلاتهم بما لا يتعارض ومصصلحة العمل ، وطبقا لقواعد مدروسة حازمة مع الأخذ بنظام الحوافز .

٥- اختيار وحدة قياسية للعمل وربطها بالوقت اللازم لأدائها ، واعتبار ذلك معيارا لتحديد أجر العامل . وكذلك زيادة الأجر لمن يتعدى معدل الأداء المطلوب .

## [٤] مواقف أصحاب الأعمال من نظرية تيلور :

عارض أصحاب الأعمال لفكر " تيلور " وذلك لاعتقادهم أنها تعطي العمال حقوقا أكثر من ذي قبل . هذا علاوة على أنها تضمنت تغييرا في الأسلوب الذي ألفوه للإدارة ومن ثم لم يتقبلوها بارتياح .

## [٥] موقف العمال من هذه النظرية :

عارضها العمال كذلك ، وذلك للأسباب التالية :

- ١- اعتقادهم أن دراسة الحركة والزمن التي ابتدعها تيلور تجعل العامل كالألة عندما يؤدي العمل ، بمعنى أنهم اعتقدوا أنها تنكر إنسانية العامل .
- ٢- أن الحوافز التي أعطيت للعمال بناء على هذه الدراسات دراسات الحركة والزمن عملت على إثارة التنافس بين العمال مما آثار الحقد والبغضاء بينهم.
- ٣ أن تنشيط الأعمال وتجزئتها ، وصياغة أساليب عمل جديدة لأدائها أدى إلى تخوف العمال المهرة وكذلك الصناع خشية زعزعة مراكزهم مما آثارهم ضد هذه الأفكار .

[٦] أوجه النقد الموجبة إلى النظرية :

سألرغم من أن تطبيق النتائج التي توصل إليها تايلور قد حقق نجاحا في بعض الحالات ، ومضلا في البعض الآخر ، فإنه يمكن القول بأن حالات الفضل أو للنجاح أو الفشل لم تساعد على إصدار حكم صحيح بشأن هذه النظرية . وربما كان سبب ذلك هو طبيعة الظروف التي كانت سائدة آنذاك ومن أهمها :

(أ) عدم تعاون نقابات العمال ، ودفعها للعمال لرفض هذا النظام الذي ابتدعه " تايلور " .

(ب) عدم كفاية الإداريين في ذلك الوقت ، وعدم تفهمهم للروح الصحية لهذا النظام الجديد .

(ج) عدم قابلية " تايلور " نفسه للتكيف مع الظروف الواقعية وتشبته بأفكاره .

ولقد أسفرت محاولات تطبيق أفكار " تايلور " عن العديد من النواحي الإيجابية والسلبية ، ويمكننا أن نجملها فيما يلي :

(أ) جوانب القوة في النظرية : وتتمثل في :

١- ساهمت نظرية الإدارة العلمية بالكثير في سبيل تقدم الإدارة ونهضتها ولعل أهم ما قدمته هو إصرارها على ضرورة تطبيق الطريقة العلمية واستخدامها في حل مشكلات الإدارة . أما مساهمتها في مجالات تنظيم العمل ، والتخطيط والتدريب ، والإشراف فإنها تمثل مناطق استحوذت على اهتمام الباحثين بعد ذلك عند تحديثهم لوظيفة المدير .

٢- وحتى بالنسبة للإدارة الحديثة وهي التي سنعرض لها فيما بعد فإن هذه الإدارة الحديثة تتفق مع تايلور في معظم آرائه ، وإن كانت تختلف معه في أن الإدارة ليست علما فقط ولكنها علم ونحن في نفس الوقت لو ما عبرنا عنه سابقا بلان العلمى وعلى ذلك وعلى عكس رأى تايلور فإن الإدارة لا تتكون من قوانين LAWS علمه تطبق في جميع الظروف والملابسات وإنما تتمثل في أصول علم ممارستها فنيا ومهنيا وطبقا لمقتضيات الموقف اعتمادا على قدرات ومهارات المدير .

٣- تعتبر طريقة دراسة الوقت والحركة التي استعملها تيلور في قياس الزمن الذي يؤدي فيه أي عمل من الأعمال ، تعتبر هذه الطريقة من الإضافات الهامة في علم الإدارة . غير أنه ينبغي لنا ألا ننسى ما أثارته من استياء ومعارضة سواء لدى العمال أنفسهم أو من جانب للفنيين والعلميين .

٤- ولعل أحد الجوانب الإيجابية الأخرى للإدارة العلمية ، أنه لم يعد النساء والأطفال في ظل تطبيقها مصدرا مربحا للعمال ، حيث لم تشجع تشغيلهم وذلك لانخفاض إنتاجيتهم .

(ب) جوانب الضعف في النظرية : وتتمثل أهمها فيما يلي :

١- على الرغم من أن تيلور قد حقق النتائج التي كان يسعى إليها (إلا أن النموذج الذي اختار للعمل المصالح لأداء العمل لا يميل الرجل العادي الذي يجب أن تكون قدراته أساسا لوضع معايير الاختيار ولهذا فمن الخطأ أن نعم للنتائج التي حصل عليها من مثل هذا الرجل غير العادي . والدليل على صدق ما نذهب إليه أن تيلور نفسه عندما حاول تطبيق معايير الاختيار هذه وجد أنه سبعة رجال من كل ثمانية رجال غير صالحين .

٢- كما سبق أن ذكرنا فإن طريقة تيلور أثارت كراهية العمال وذلك لاعتماده على أسلوب لا يفرق بين الإنسان وأي ترس في الآلة ، هذا علاوة على أن تطبيق هذه الطريقة أدى إلى توفير الكثير من العمال وتعطلهم مما زاد من سخطهم عليه .

٣- إن الطريقة التي اتبعها تيلور لم تكن مرنه ولم تراعي للفروق الفردية بين الأفراد ، ونحن لا نقصد عن الفروق الجسمية والفيزيائية التي أشرنا إليها في نقطة سابقة ، ولكننا نقصد أيضا الفروق العقلية والعاطفية حيث أن الطريقة التي يمكن أن يؤدي بها شخص ما عملا معينًا بنجاح قد لا تلائم غيره من الأشخاص .

٤- من أهم نقاط الضعف في هذه النظرية ما تضمنه من اعتبار أن الدافع العادي هو الدافع الوحيد الذي يدفع الإنسان إلى العمل والإنتاج حتى أن تيلور كان يرى أنه يمكن أن يفعل الإنسان ما يشاء طالما أَرْضاه مالياً . وهذا بالطبع اتجاه غير إنساني هذا علاوة على أنه يتجاهل الدوافع الأساسية للسلوك البشري . ولعل هذا ما دفع



الحكومة الفيدرالية الأمريكية عام ١٩١١ إلى اعتبار أسلوب تيلور من المستحيل تطبيقه على الإنسان .

٥- على الرغم من أن الإدارة العلمية حولت الاهتمام من الملكية إلى العامل حيث أنها أظهرت للدور الحيوى الذى يقوم به العامل فى عملية الإنتاج وذلك بدلا من التركيز المبالغ فيه على الآلات الذى ساد إبان الثورة الصناعية ، على الرغم من ذلك فإنها لم تعمل على تحسين الكامل لوضع العامل . غير أنها وإن لم تكن بركة على العامل فإنها لم تكن لعنة عليهم حيث أنها وإن حلت بعض مشاكلهم القديمة فإنها قد أوجدت لهم فى نفس الوقت مشاكل من نوع آخر (بذل مجهود أكبر فى حالة الرغبة فى تعدى مستوى الأداء بهدف الحصول على المكافأة التشجيعية ) كان لها تأثيرها السلبى عليهم .

٦- ولعل من أهم الانتقادات التى وجهت إلى فكر تيلور أن نتائجه قامت على أسس تجاربه فى حدود المصنع الصغير ومن يشتغلون فيه وبداية أن إدارة المصنع الصغير لا تصلح وحدها لإرساء النواحي العامة فى الإدارة .

### ٣-٤ نظرية التقسيم الإداري :

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلى للتظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذى يحققه التكامل بينها وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية .

ومن المبادئ الأساسية التى تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري والى يرى أنصارها وجوب إتباعها لضمان تحقيق الكفاءة الإدارية فى التنظيم (إعطاء أهمية للقيادة الإدارية باعتبارها العنصر الأساسى والهام فى العملية الإدارية ، والالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة Unity of Command الذى يعنى أن يكون لكل موظف رتبين واحد يتلقى منه الأوامر ويرفع إليه التقارير ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدد .

ومن أبرز أنصار هذه النظرية " فايول " وجوليك و لرويك .

هنري فايول : " H.Fayol " يعد من مفكرى الإدارة وخبراتها الذين مارسوها عملياً كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وتقوم أفكار "فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي :

وظائف فنية ، وتجارية ، ومالية ، وصيانة ومحاسبة ، وأخيراً الوظائف الإدارية Administration Functions . ويرى أن للوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي : وضع الخطة والتنظيم والتنسيق ، وإصدار الأوامر والرقابة وهى المهام الرئيسية التي تشاط بالمدير .

لوثر جوليك " L. Gulick " وهو الذى قدم الكلمة المشهورة POSDCORB وتتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تدرج في اختصاص المدير : وهذه المهام هي : التخطيط Planning ، والتنظيم Organization ، وشئون الموظفين Staffing والتوجيه Direction والتنسيق Coordinating ، والنشاط المتعلق بالبيانات ولائق Reporting ، والنشاط المالى Budgeting .

ليندول أرويك : " L.Urwick " أكد أرويك " على أن نجاح المدير فى تفويض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية لنجاحه فى أداء مهامه ورأى أن من مقومات التفويض النجاح شجاعة المدير وتوفير الثقة لديه وثبات العمل بالنسبة للموظف ، وتهدى واجباته لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذى له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين كما لفت الانتباه إلى مجموعة من ، الذى يعتبر أساساً العوامل التي تؤثر فى فاعلية التفويض أهمها : نجاح المدير فى تطبيق مبدأ نطاق الإشراف Span Of Control الذى يعتبر أساساً لتفويض فاعلية تأثير المدير فى مؤسسية ، وعلى ما يقومون به من أعمال تتصل ببعضها اتصالاً وثيقاً .

## ٢-٥ النظرية الإنسانية (العلاقات الإنسانية) :

يعتبر " لاثون مايو " الذى أشرف على تجربة " هوورن " أول رواد هذه النظرية التي عرست فى الأذهان مفهوم المنظمة كتنظيم اجتماعي والتي برهنت على أن السبب فى كدابة وزيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والبيئة المادية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين ، وأن العوامل الحاسمة فى زيادة القدرة الإنتاجية نفسية واجتماعية أكثر منها مادية .

وتتسم النظرية الإنسانية (أو نظرية العلاقات الإنسانية) بالاهتمام بدراسة التنظيم غير الرسمي في المنظمة ، وبناء نظم اتصالات حول أعضائه المنظمة للذين يشكلون مراكز اتخاذ القرارات . وبذلك فإن محور هذه النظرية يدور حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية . وكذلك دراسة للجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل الأفراد مع بعضهم أثناء العمل .

ومن أهم الخصائص التي اتسمت بها النظرية الإنسانية في رؤيتها وتحليلها للتنظيم ما يلي :

- ١- أن لكل إنسان حاجاته المتعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دوراً هاماً في سلوك الإنسان ، وبالتالي فإن إشباع الإنسان يؤدي إلى زيادة فاعليته وقدرته على الإنتاج .
- ٢- إن إشباع الحاجات المادية لأعضاء التنظيم لا يغني عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والعكس صحيح ، وبالتالي ينبغي تأمين إشباع حاجات الفرد المتوقعة الحاضرة والمستقبلية .
- ٣- إن إصدار القرارات ينبغي ألا يثير تعارضاً بين حاجات العاملين ومتطلبات العمل ، حتى لا يحدث انفصال بينهم كبشر وبني المنظمة .
- ٤- ترى النظرية أن التنظيم ينبغي أن يتجنب الاعتراضات التي وجهت إلى النظرية التقليدية والممثلة في :
  - (أ) أن الدافع للمدى ليس وحده هو الدافع للموجه للإنسان .
  - (ب) أن الإنسان يختلف أدائه عن الآلة إذ أنه كائن اجتماعي .
  - (ج) أنه ليس بالأوامر والتعليمات تحل مشاكل الإنتاج والإدارة .
- ٥- يجب على الإدارة عدم إصدار القرارات التي تثير التعارض بين حاجات العمل وحاجات العامل ، وذلك حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كبشر وبني المنظمة كبناء .
- ٦- لابد من تأمين حاجات الفرد الحاضرة والمستقبلية وذلك من خلال نظام المعاشات .

٧- الإنسان هو المستفيد من جهود المنظمة وخدماتها ، ولهذا يجب على الإدارة أن تعتبر تقبل صلاتها أو رفضهم لخدماتها أهم معايير لنجاحها أو فشلها .

ويعتبر " إلتون مايو " Elton Mayo رائد ومؤسس حركة العلاقات الإنسانية ومن الطريف أن مايو كان من تلاميذ للمدرسة العلمية في الإدارة ، غير أنه سرعان ما عارض فكرتها الأسلمية وذهب إلى أن الدافع الاقتصادي لا يمثل أهمية كبيرة في دوافع الإنتاج إذا ما قورن بالدوافع النفسية والاجتماعية . ولعل ما سعد " مايو " على ذلك هو دراسته لعلمى النفس والاجتماع ، واستخدامه لهما في الكثير من تجاربه ودراساته .

وإذا كانت تجربة " تايلور " مشهور باسمه حيث يطلق عليها تجربة ثيلور وقد يطلق عليها أحيانا تجربة شركة بتلهم للحديد Bethlehem Steel فإن تجربة " مايو " مشهورة باسم آخر هو تجربة " هوتورن " وذلك لأنه أجراها على مصممة هوتورن (ويسترن اليكترويك ) بمدينة شيكاغو ولقد تمت هذه التجربة بمساعدة بعض العلماء النفسين والاجتماعيين .

وسنحاول أن نعرض فيما يلى لاتجاه للعلاقات الإنسانية ، وذلك على أساس المحاور الآتية :

- (أ) مفهوم العلاقات الإنسانية .
- (ب) أسس اتجاه العلاقات الإنسانية .
- (ج) أهم نتائج تجارب هوتورن .
- (د) أوجه المعارضة لتجارب هوتورن .

#### [١] مفهوم العلاقات الإنسانية :

تشير العلاقات الإنسانية إلى ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشرى ، يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد ، باعتباره إنساناً ، نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية .

وتهدف العلاقات الإنسانية من وراء ذلك ، الوصول بالعمالين على طريق إشباع هذه الحاجات لديهم إلى أفضل إنتاج فى ظل أفضل حالات للتكيف والرضا الاجتماعى والنفسى والعالى . وينصرف اهتمام العلاقات الإنسانية إلى مجتمع المنظمة الداخلى

أساساً ، حيث تهتم بكل العاملين ، سواء الرؤساء أو المرؤوسين ، أى أنها تولى بطرفى الإدارى من جانب والعاملين من جانب آخر .

## ٢] أسس اتجاه للعلاقات الإنسانية :

ارتكزت حركة العلاقات الإنسانية على ما يلى :

١- تقوم حركة العلاقات الإنسانية على أساس نتائج دراسات وأبحاث العلوم الاجتماعية فى الإدارة ، وخصوصاً ما يتصل بتأثير الفرد أو الجماعة على عناصر الإدارة كيف يمكن لهذا الفرد من خلال علاقته واتصالاته أن يمارس هذا التأثير .

وعلى هذا ترفض العلاقات الإنسانية منظور الإدارة العلمية للإنسان ، حيث تراه الأخيرة مجرد كائن إلى .

٢- تركز العلاقات الإنسانية على دور للجماعات غير الرسمية فى الإدارة وأثرها فى سلوكه وتصرفات أعضائها ، ومن ثم فى مختلف عمليات الإدارة .

وتشير " الجماعة غير الرسمية Informal " هنا إلى مجموعة من الأفراد توجد داخل المنظمة ، ويرتبط ببعضها البعض ، غير أن هذا الترابط لا يقوم على قرار رسمى من المنظمة ولكنه يعتمد على سد لاحتياجات معينة لدى الأفراد داخل المنظمة مثل الحاجة إلى التعارف ومعايشة الآخرين ، أو المصلحة المشتركة ، أو نوع العمل .... إلخ ، وهناك عوامل تساعد على تكوين مثل هذه الجماعات غير الرسمية مثل التواجد فى نفس المكان وغير ذلك .

٣- ترى العلاقات الإنسانية أن عملية التفويض ، وعملية تداول الاختصاصات ، لا تقوم فقط على أن تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات يؤدى إلى كفاءة الإدارة ، كما تقوم بذلك نظرية تايلور ولكنه طبقاً لنظرية العلاقات الإنسانية لا يكفى مجرد توزيع الاختصاصات وتقسيم العمل بل أن هناك أيضاً للمشاكل الإنسانية التى تؤثر على العمل والإنتاجية داخل المنظمة .

٤- يهتم اتجاه العلاقات الإنسانية بالظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية وبخاصة ما يحيط بالعامل من ظروف ومؤثرات مثل الضوضاء والإضاءة ، ودرجة الحرارة ... إلخ . وذلك على أساس أن هذه العوامل تؤثر على مستوى إنتاجية العامل .

## [٣] أهم نتائج تجارب هوثورن :

تعتبر تجارب " الكاثول ملير " نقطة تحول أساسية في ميدان الإدارة ومع أن هذه التجارب لم توصلنا في النهاية إلى نظرية تفسر لنا العوامل التي تؤثر على معنويات العاملين ، أو طرق تشخيصها وتحويلها أو طرق علاجها ، فإنها جذبت اهتمام الإداريين إلى معرفة وتقدير العوامل المؤثرة في معنوية العاملين ، وأثر ذلك على كفاءتهم الإنتاجية كما أنه فتحت أبصارنا على الحقيقة التي نقول بأن فهم العوامل والقوى المؤثرة في كفاءة الأداء مرهون بنظرتنا للعامل أساسا ، وليس تركيزنا على مجرد النظر إلى العمل وظروفه المادية .

ويمكننا أن نقول أن هذه للتجارب قد أظهرت مجموعة من الظواهر العامة لـ

أهمها :

- ١- أنه ليست هناك علاقة أكيدة بين تغيير ظروف العمل وإنتاجية العامل .
- ٢- أن هناك رابطة وثيقة بين علاقات العمل الاجتماعية وزيادة الإنتاج .
- ٣- أن هناك علاقة أكيدة بين مناعب العمال الشخصية ومشكلاتهم الأسرية واهتماماتهم الخارجية ، وبين مثيرات الإنتاج الإيجابية .
- ٤- أن تشجيع العمال على الإفصاح عن آرائهم ومقترحاتهم يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج وزيادة كفاءته .
- ٥- أن الأفضل منح العاملين حرية وضع وتحديد مستوى للإنتاج ، وذلك بدلاً من فرضه عليهم بمعرفة المشرف .
- ٦- أن كلما أحس العاملون بأنهم جنوا ثمرة تحقيقهم لمستويات الإنتاج كلما ازدادت تشبهم بأنفسهم ، وأحسوا بالطمأنينة والراحة النفسية وشعروا بقيمتهم ووجودهم .
- ٧- أن زرع القيم والعلاقات والتقاليد في محيط العمل يتأى من إتاحة الفرصة للعاملين لكي يقيموا بينهم علاقات لاجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو في أوقات راحتهم .

٨- أن كل ذلك يؤدي إلى إيجاد ما يسمى بروح الفريق Team وما يترتب على ذلك من بث وقيمة مشاعر الانتماء والولاء ، ومن توفر حوافز التقدم في جو اجتماعي محبب إليهم .

٩- قام مايو على أساس تجاربه بترتيب الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل والإنتاج ، ونقد كانت الصورة كما يلي :

(أ) العامل النفسي .

(ب) العامل الاجتماعي .

(ج) العامل المادي .

وبذلك فإن الحوافز المادية التي كان يضعها " تاييلور " في المقدمة أصبحت عند " مايو " في المرتبة الأخيرة ، هذا فضلاً عن أنها أي المادية لم تعد هي الدفع الوحيد .

[٤] أوجه المعارضة لتجارب هوثورن :

( أ ) يرى الكثير من العلماء أن نظرية العلاقات الإنسانية غالت كثيراً ، بل وبالغت في تركيزها على الفرد وتقديرها لأهمية العوامل النفسية والعاطفية ، وتوفير الجو الاجتماعي والأمري الذي ينبغي أن يسود في العلاقات بين الإدارة والعاملين .

هذا وإن كان يحقق زيادة في الإنتاج ، إلا أنه سيحققها في المراحل الأولى فقط ، غير أنه سرعان ما سيحدث نوع من التراخي وعدم الانضباط وبالتالي الإهمال ثم التسبب ثم ضعف الإنتاج .

(ب) إن تكثف العمال قد يؤدي إلى اتفاقهم على مستوى من الإنتاج لكل من طالتهم وإعدادهم ويتعاملون في ذلك بكافة الوسائل .

(ج) أن هذه المدرسة ركزت على دور التنظيم غير الرسمي على حساب التنظيم الرسمي، كما أهملت تحديد أساليب العلاقة بين التنظيمين داخل المؤسسة الواحدة .

(د) قد يحدث أن تتشكل الجماعة ضد من يخرج على ما رقصته ، وهذا يضر بشخصية الفرد ويجعله تابعاً أو مستسلماً .

(هـ) قد يحدث أيضاً أن تلجأ جماعة العمال إلى الضغط على العامل المجد حتى لا يكون بجديته وجده خارجاً على إجماع جماعته ومن ثم ينحط مستواه الإنتاجي .

## ٣-٦ نظرية الطبقة الإدارية :

تعرض نفوذ وقوة طبقة الإداريين للتحليل والدراسة منذ منتصف القرن الماضي ، واختلت في شأنها وجهات النظر . فالبعض يرجع مصدر قوتها ومركزها التأثيرى لظواهر اقتصادية ، واجتماعية ، وللبعض الآخر يرى أن ظهورها يرجع للتغيرات التكنولوجية . وسوف نتعرض لعدد من وجهات النظر هذه من خلال خمسة مفاهيم أو نظريات هي :

- ١- النظرية الماركسية .
- ٢- مفهوم "نفوذ الصفوة" لمليز .
- ٣- نظرية "الثورة الإدارية" لبرنهام .
- ٤- نظرية "الطبقات التقنية" أو التكنوقراط .
- ٥- تحليل دور المنظم لشومبيتر .

## [١] النظرية الماركسية :

يعتبر "ماركس" من أوائل الكتاب الذين ناقشوا مشاكل الطبقة فى المجتمع . ورغم أن نظريته لا تعتبر إلا بوجود للطبقة العاملة الصناعية ، إلا أنها اعتمدت فى ذلك على تفسير الصراع والتناقض التاريخي بين الطبقات فى المجتمع ، فيما سمي "بالمراحل الخمس للتاريخ" حيث يوجد فى كل مرحلة جماعات نفوذ تتطور وتنتقل بالمجتمع من مرحلة إلى أخرى .

وترى هذه النظرية أ، القوة فى المجتمع تعتمد على النفوذ الذى يكتسبه من يملكون وسائل الإنتاج ويمارسونه على هؤلاء الذين يقنمون خدماتهم ، بحيث يترتب على هذه الممارسة ، قيام نوع من الاستغلال . ويرى "ماركس" أن الأسس الوحيد لرفع هذا الاستغلال هو التغيير الجوهرى فى هيكل القوى فى المجتمع ، وذلك عن طريق الثورة وهو يرى أن التحول الحتمى هو للتحول الانتقالي فى التساميل التاريخي من الرأسمالية إلى "البلوريتاريا" أى إلى مجتمع الطبقة للعاملة حيث تحتل الطبقة من المجتمع ويزوب الصراع والتناقض بين الطبقات .



وهكذا يرى "ماركس" أن القوة في المجتمع ، يتمتع بها هؤلاء الذين يقدمون رأس المال ويمارسون رقابتهم على وسائل الإنتاج وأن السلطة التي يمارسها هؤلاء داخل المنظمات هي سلطة مطلقة ، فالأسعار والأجور تتحدد لتحقيق مصالحهم . وهم بهذه المكنة يسيطرون على المجتمع ، ومن خلال شمول سلطتهم ، يحددون إطاره الأخلاقي ، ويسيطرون على الدولة ، لكي تصبح خاضعة لمصالح ورغبات الطبقة الرأسمالية . أما الطبقة الإدارية ، في رأى "ماركس" فليس لها وجود إلا ضعيفاً ، إذ ربما كن يقصد بها تلك الجماعة التي تقود التطور وتنقل بالمجتمع من مرحلة إلى أخرى .

### [٢] مفهوم ميلز " لنفوذ الصفوة " :

ينسب هذا المفهوم إلى " ميلز " الذي أطلقه على الجماعات التي بحكم تواجدها على قمم الهياكل التنظيمية للمؤسسات المساهمة ، والقوات المسلحة ، ودوائر الحكومة ، ووسائل الإعلام وغيرها ، تتخذ القرارات الجوهرية المؤثرة في السياسات الاقتصادية والعلاقات الدولية وأمور الحرب والسلام وغيرها . وتتصف هذه الجماعة بقوتها ومقدرتها على خلق القبول العام للقرارات التي تتخذها . وهي لا تعتمد على مراكزها الشخصية في المجتمع كالثروة والدخل وغيرها في ممارسة النفوذ والقوة ، ولكنها تمارسه بالنسب إلى المراكز المؤثرة في المنظمات الكبيرة . ورغم أنها محدودة العدد ، إلا أنها تمارس قدراً هائلاً من القوة والنفوذ على باقي أجزاء المجتمع .

ولا يرى " ميلز " أن هناك تناقضاً بين الملكية والإدارة ، بل العكس إذ يرى ، هذه الجماعة تكتسب نفوذها وقوتها من الاندماج مع ملاك المنظمات الضخمة .

### [٣] نظرية برنهام للنشوء الإدارية :

تنسب هذه النظرية إلى " برنهام " الذي يرى أن لعالم الصناعات هو في مرحلة تحول مستمر ، وأن التغيرات السريعة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي حدثت بعد الحرب العالمية الأولى ، قد مهدت السبيل لظهور المنظمات الكبيرة ، وأن كبر الحجم قد أفسح المجال لظهور طبقة جديدة هي طبقة الإداريين التي اكتسبت اعترافاً متزايداً ، بسبب نفوذها وقوتها في مواجهة التغيرات والإفادة منها . وقد نسباً " برنهام " بزاياد نفوذ هذه الطبقة بحيث تكتمل لها أسباب القوة والنفوذ في المستقبل ، وهو يدعى بأن التغير في الظروف ، لابد أن يصلحبه تغيراً جوهرياً في هيكل القوة في المجتمع ،

ينحد شكل " الثورة الإدارية " كما أطلق عليها . كما يرى أن ذلك أمراً يمكن تشبيهه بالتحول الذي حدث في اللوجستية إلى الرأسمالية .

#### [4] نظرية الطبقات الفنية ' للتكنولوجيا :

نسب هذه النظرية إلى آراء " جيلبرت " الذي ضمها في عرصه لمشاكل الدولة الصناعية وهو يرى أن ظهور المنظمات الكبيرة التي أملت التطورات التكنولوجية ، وصاحبها انفصال بين الملكية والإدارة ، أفسحت المجال ليس لظهور طبقة الإداريين فحسب ، ولكن لظهور كيان جديد أمساه الطبقة الفنية أو للتكنولوجيا فالمنظمات الكبيرة كما يراها ، فالت في مشاكلها فترة رجل واحد ، أو حتى عدة رجال يستطيعون التحكم والرقابة عليها . فزيادة الحجم أحدثت انفصلاً بين الإدارة العليا ، والمواقع التشغيلية ، وتزايد اعتماد الإداريين على المعلومات التي يتم تداولها ومعالجتها مرات عديدة قبل استخدامها في المستويات العليا . بالإضافة إلى ذلك فإن تزايد التطورات التكنولوجية ، وضع قيوداً على مقدرة المتخصصين الذين بحكم تخصصاتهم لا يمتلكون سوى قدرأ محدوداً من المعلومات . ومرة أخرى يجد رجال الإدارة العليا أنفسهم مضطرين إلى الاعتماد على معلومات غير كاملة ، أو على تلك التي ترسل إليهم من الوحدات المتخصصة . وعلى هذا الأساس يرى " جيلبرت " أن اتخاذ القرارات في المنظمات الكبيرة قد أصبح صلية جماعية ، بسبب حجم وتراكب العمليات ، والحاجة إلى المعلومات السريعة والدقيقة والمتخصصة ، الأمر الذي جعل من الصعب على مدير واحد التحكم في نتائج الأحداث .

#### [5] تحليل شومبيتر لدور المنظم :

أوضح " شومبيتر " في تحليله للنمو والتنمية ، أن دور المنظم في النظام الرأسمالي ، هو السعي للابتكار والتجديد ، مدفوعاً بالمنافسة لتحقيق أهدافه وأن التقدم في المجتمعات الغربية ، هو نتيجة للتصرفات الفردية للمنظمين ، وتسوق الانتمسان المصرفي الذي يعطى هذه التصرفات الإمكانيات المالية للابتكار والتجديد .

ويرى " شومبيتر " أنه في الاقتصاد الرأسمالي الحديث ، لم يعد للمنظم الفرد الدور الكبير الذي كان له في الماضي ، بسبب انفصال المنظمات عن ملاكها ، وظهور طبقة المتقنين والموظفين ، وتغير للفتات المباشرة التي كانت سائدة في الماضي واختلافها عن

الغالبات السياسية الجديدة ، كل تلك بالإضافة إلى انتقال الدور التنظيمي من المخطط إلى أفراد ليسوا من ذوي المواهب ، يتطلب في رأى " شومبير " تطبيق إصلاحات سياسية واقتصادية .

### ٢-٧ النظرية الحديثة :

تقوم النظرية الحديثة في الإدارة على جهود وأفكار العديد من الباحثين والعلماء المعنيين بدراسة التنظيم الإداري للمنظمات ، وترتبط بين كافة هذه الجهود والأفكار في دراسة التنظيم من خلال منظور شمولي متكامل للمنظمة ، تعتمد على تطبيق نتائج البحث العلمي في مختلف العلوم الاجتماعية والنفسية بما يضمن نجاح التطبيق الإداري المعاصر ، والذي يتميز بالكثير من الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة كالخطيطة الإداري ، والإدارة بالأهداف ، واستخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية ، والقيادة الإدارية ، واستخدام النظم الحديثة للمعلومات ، والاتصال الوثيق بين الإدارة والسياسة والتنمية الإدارية ، والإصلاح الإداري ، بالإضافة إلى ظهور وتطور العمليات الإدارية في صور وأشكال حديثة كالنقود الذي أخذ صوراً جديدة منها عمليات دراسة الجدوى وتحليل منفعه التكاليف ، والرقابة من خلال أساليب الاتصال الحديثة ، وغير ذلك من المفاهيم والاتجاهات التي تحوى مميزات كل من الإدارة العملية والعلاقات الإنسانية وتتلاقى صوب النظريات السابقة .

وصوماً نتجه النظرية الحديثة في التنظيم إلى الاهتمام بالمنظمة كبناء اجتماعي معن ، والاهتمام بالعنصر البشرى في التنظيم والعلاقات التي تنشأ بين أفراد وجماعات المنظمة (الرسمية وغير الرسمية) ، والحوافز المادية والمعنوية والجوانب الاجتماعية . ومن ثم انصبت النظرية الحديثة بإحلال كثير من المفاهيم والاتجاهات والعمليات الإدارية الحديثة بدلاً من تلك التي كانت سائدة في الإدارة من قبل ، والتي من أهمها ما يلي :-

- المنظمة كبناء اجتماعي بدلاً من للمنظمة كبناء بيروقراطي .
- للقيادة الإدارية الديمقراطية بدلاً من الرسمية والسلطة .
- المشاركة في اتخاذ القرارات بدلاً من القرارات كتصرف فردى .
- التخطيط كعملية إدارية مستمرة بدلاً من التخطيط عند الضرورة فقط .
- الرقابة بالتوجيه والتقويم بدلاً من الرقابة بالتحكم والأمر .

- الديناميكية الاجتماعية بدلاً من إغفال التفاعل بين العاملين .
- للكفاءة كعملية إنسانية بدلاً من للكفاءة كعملية ميكانيكية .
- العمل كوظيفة اجتماعية تكتسب الرضا بدلاً من للعمل كوسيلة للتعایش .
- الحوافز المادية والاجتماعية والمعنوية بدلاً من الحوافز المادية فقط .
- الاتصال للوثيق بين السياسة والإدارة بدلاً من عزل الإدارة عن السياسة .
- تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة التقليدية .
- تطبيق نتائج البحث العلمى فى الإدارة بدلاً من الاعتماد على القدرات الشخصية .

### ٢-٨ نظرية التنظيم الاجتماعى :

تصور نظرية للتنظيم الاجتماعى Social organization Theory التنظيم الإدارة على أنه تنظيم اجتماعى فرعى داخل للتنظيم الاجتماعى الأكبر . وتظهر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم ، يكتل تحقيق أهداف للتنظيم وأهداف العاملين فيه .. وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإدارى تكمن فى كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد - حيث لكل منهم قدراته ومعتقداته - يتعاونون فى نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم فى الوقت نفسه .

### ٣-٩ نظرية تحديد الأهداف وأداء العمل :

بدأت هذه النظرية مع بواكير علم ١٩٠٠م على يد علماء أكاديميين من ألمانيا وتبعها بعد ذلك علماء من أمريكا وبلجيكا - وقد وضعت هذه النظرية فى مقارنات ومناظرات وتجارب ميدانية مع نظريات عديدة فى الإدارة العلمية ونظريات أخرى خاصة بالتحفيز على العمل ، والنظريات السلوكية ، ونظرية المخطط ، ونظرية للعمل - حتى استقر عليها الأمر فى الستينات وإزدادت رسوخاً فى السبعينات واتطلقت منها التجارب والتطبيقات فى الثمانينات من القرن العشرين .

إن هذه النظرية لا تقتضى أن ما ندى البشر من أهداف تتعلق بالعمل تؤثر على ما سوف يقومون به أو على كيفية ما يودونه بطريقة جيدة وهذه النظرية تحدد العوامل التى تؤثر على الأهداف وصلتها بالعمل وأدائه .

فالهدف هو الغرض أو القصد من العمل - فالأهداف أكثر ارتباطاً بالمواقف وتحديد العمل - فمفهوم الحاجات من المتطلبات الموضوعية لاستمرار الفرد وصالحه وذات العلاقة الوثيقة بمفهوم الهدف الذى يتضمن عوامل التأثير فى أداء العمل من خلال واضعى وصانعى السياسة ومتخذى القرار وجماعات الضغط السياسى ، ونماذج الأدوار ، والمعايير التنقيحية ، الحوافز والكفاءات والجزاءات .

فمفهوم الحاجة يفسر لنا لماذا يعمل الأفراد ' القوى البشرية ' - ويفسر لماذا يوجد ثمة فئات عريضة من العمل تتسم بالعمومية - فالحاجات تؤثر على العمل من خلال تأثيرها على القيم التى بدورها تؤثر على الأهداف .

وتعمل هذه النظرية من خلال أبعاد رئيسية هما للمضمون والكثافة - فيشير بعد الكثافة للهدف المتعلق بالالتزام بأداء العمل - ويشير بعد للمضمون إلى الموضوع أو إلى النتيجة التى تبحث عنها - وكذلك يشير إلى الجوانب الخارجية والداخلية - وتبين مضمون الأهداف من حيث الكيف والكم - وقد يكون للفرد قليل أو كثير من الأهداف قصيرة المدى أو طويلة المدى - فالأهداف الأكثر خصوصية أو الأكثر وضوحاً تتعلق عادة بالكم .

وتعمل هذه النظرية من خلال مستويين هما :

#### • المستوى الأول :

الصلة بين الأهداف والعمل أو بشكل أكثر تحديداً الصلة بين الأهداف وأداء العمل، وما حى العوامل المؤثرة على هذه النظرية وعوامل الإدراك ، وما درجة تزايد استراتيجيّة العمل .

#### • المستوى الثانى :

العوامل التى قد تؤثر على اختيار الهدف ومدى الالتزام به - وتنتظر بإيجاز إلى العلاقة واختيار الهدف بالنسبة للفرد .

فهناك متان من العمل ذى الهدف الموجه :

- ١- الأعمال ذات الهدف الموجه بطريقة واعية أو شعورية .
- ٢- الأعمال ذو هدف موجه بطريقة لاواعية أو لا شعورية .

وتعمل هذه النظرية من خلال ثلاثة ملامح تبرز تسمية العمل من خلال هاتين

الفتتين :

(١) التوكيد الذاتي :

عن طريق مصادر الأعمال المختلفة التي تعتمد على البيئة وحاجات الإنسان .

(٢) مغزى أو أهمية القيمة :

القيام بأعمال معنية توفر له حاجاته لاستمرارية الوجود في العمل ما لم تؤثر عليه الظروف الخارجية.

(٣) تسبب الهدف :

وهي رغبة الفرد في الهدف الذي يحدث العمل كسبب تتسم بالكفاءة يبين أن الهدف من العمل يتجه نحو المستقبلية - فهي تفسر العمل للبشرى لفئة من العمل الموجه نحو الهدف .

٣-١٠ نظرية السلطة الرسمية :

تقوم هذه النظرية على اعتقاد بأن المصدر الأول للسلطة في الأعمال التجارية هو الملكية الخاصة ، التي تحميها القوانين والعرف والتقاليد ، لأنها تعطي الحق في السيطرة والرقابة . بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الحق تدعمه النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية ، لأنها بما توفره من ضمانات وأطر تحدد محتوى السلطة وحدود استخدامها . وهكذا يرى أصحاب هذه النظرية أن السلطة مصدرها القوانين الحكومية والمعتقدات أو العرف الجاري الذي يساند حقوق الملكية .

نظرية قبول السلطة :

وتقوم هذه النظرية على إدعاء بأن مصدر السلطة الحقيقي هو قبول المرؤسين لسلطة عليهم . ويقول أصحاب هذه النظرية أن السلطة ترتبط بعملية الاتصال وأن هذا الاتصال يحدد ما يفعله الفرد وما يتمتع عن فعله .

ووفقاً لهذه النظرية تعرف السلطة بأنها تصف العلاقات والاتصال للشخصى الذى يتم بين الرئيس والمرؤوس ، حيث عن هذه العلاقات والاتصال تقبل المرؤوس تنفيذ قرار صدر ن غيره سامحاً لهذا القرار بالتأثير المباشر على ملوكه . ومعنى ذلك أن لا سلطة لرئيس ما لم يحترف له المرؤوس بهذه السلطة .

كذلك يرى أصحاب هذه النظرية أن المرؤوس لديه الفرصة ليقبل أو يرفض القرار الصادر عن رئيسه طالما أن له تأثير مباشر على ملوكه . وهكذا فإن مقدار السلطة الذى يتمتع به الرئيس يتوقف على مقدار قبول المرؤوس والقاعدة السياسية فسي هذه النظرية هي أن المرؤوس يناضل بين الفوائد والمضار التى تترتب على قبول أو عدم قبول السلطة فالفوائد التى يحققها المرؤوس تنور حول :

- ١- تحقيق أهدافه من العمل .
  - ٢- تحقيق رضا زملاء العمل .
  - ٣- الانسجام مع المستوى الأخلاقى .
  - ٤- تجنب قبول المسؤولية .
  - ٥- التجاوب مع الرئيس .
- أما المضار التى تترتب على الرفض ، فهى إلى جانب فقدان الفوائد السابقة تدور

حول :

- ١- عدم امتحان الناس أو الرفض من الآخرين .
  - ٢- الاستنكار .
  - ٣- العقوبات .
  - ٤- الضغط الاقتصادي .
  - ٥- العقوبات المادية .
- مقارنة بين النظرتين :

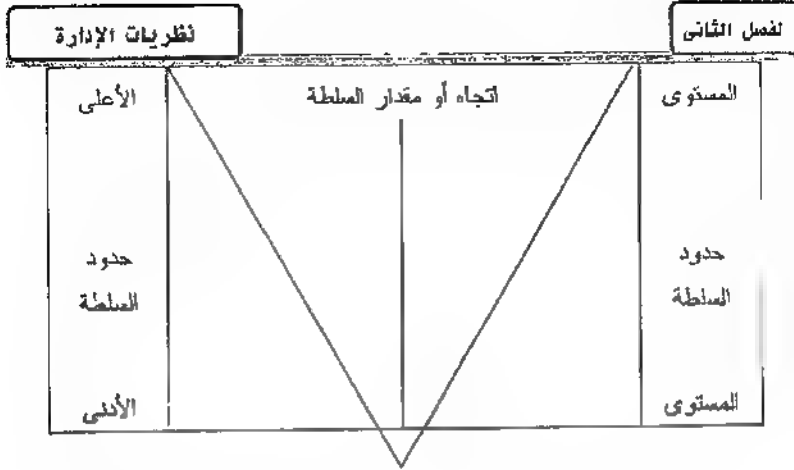
إذا قمنا بمقارنة نظرية السلطة الرسمية ونظرية قبول السلطة يمكن الخروج ببعض الاستنتاجات هي :

- ١- من الصعب التسليم بواقعية نظرية القبول ، لأن القبول من جانب المرؤوس للسلطة يعود أولاً وأخيراً إلى عظمه بأن الرئيس له حق المكافأة والعقاب .

- ٢- إن القبول يبد في النظريتين ، ففي حين تركز الأولى ضمناً على قبول المجتمع للسلطة فإن الثانية تركز صراحة على قبول الفرد لها .
  - ٣- إن الاعتماد على فكرة القبول لتبرير وجود السلطة يسلب المدير أهم أدواته عندما يشعر بأنه ليس مصدرها للسلطة .
  - ٤- إن النظرية الرسمية تركز على أهمية المجتمع وتهمل للفرد لأنها تعتقد أن المجتمع يتفانيه وقيمته له دور في شرعية السلطة.
  - ٥- نظرية القبول تفرق بين ممارسة السلطة وحق توقيع الجزاءات .
  - ٦- إن نظرية القبول تهمل أهمية المجتمع وتتركز على أهمية الفرد لأن السلطة هي علاقة إتصالية لا بد وأن تبدأ من الرئيس والمرووس حرية القبول .
  - ٧- تهمل كل من النظريتين تأثير القيادة في خلق القبول .
- حدود السلطة :

إن الأساس للشرعية للسلطة تعني حكماً أن هذه القوة ليست مطلقة ، بل أنها كالملكية الخاصة والاتفاقيات تتغير بتغير تقاليد الجماعة والعرف السائد وترسخ لتأثيراتها . فعلى صاحب السلطة في المشاريع التجارية أن يتذكر دائماً أن سلطته الفعلية محدودة بفعلية الجماعة التي تأتمر بأوامره . فالأقليات مثلاً أو الفئات القروية تتفاعل مع السلطة حسب أوضاعها الخاصة . وكذلك فإن المرووسين الإداريين والموظفين غير الإداريين في المنشأة المنظمة تنظيمياً دقيقاً قد يتفاعلون مع السلطة تفاعلاً يختلف عن المرووسين من حملة الأسهم . هذه هي بعض الحدود الاجتماعية للسلطة ، إلى جانب غيرها من الحدود المبنية من داخل المنظمات أو خارجها . ويجب أن نتذكر أيضاً أن حق إصدار الأوامر يتناقص عند الانتقال من المراكز الدنيا في البناء التنظيمي وهذا يظهره الشكل التالي ، حيث نجد هراً مقولياً حيث يوجد في المستويات السفلى أدنى المديرين رتبة .





ويلاحظ من الرسم أن حق المدير في إعطاء الأوامر مفيد من كافة الاتجاهات ، في حين أن ارتفاع رتبة المدير تخفض من القيود التي تحد من سلطته . وقد بين تانينوم قيوداً مهمة للحد من السلطة فقد تحدث عن القيود البيولوجية التي تفرضها الطبيعة على إمكانات الإنسان البدنية كالمسير على جانب الحائط مثلاً ، وبعض القيود الأخرى طبيعية كالمناخ والجغرافيا والقوانين الطبيعية والعناصر الكيماوية ، وهكذا فلن أسراً بتحويل النحاس إلى ذهب لن يجد أحداً ينفذه . وقد ذكر تانينوم كذلك القيود التكنولوجية المتأثرة بدرجة التطور الفني ، مثل إمكان بناء مصنع على القمر قبل أن يكون ذلك ممكناً عن طريق التقدم للتكنولوجيا . ويوجد أيضاً قيود اقتصادية عديدة تحد من سلطة المدير ، منها مثلاً قوى المنافسة ، والمميزات التي يتمتع بها الآخرون ، كحسن الموقع أو سهولة الحصول على الموارد ومستوى الخدمات ، والأسعار كما يحددها السوق وتتشأ أكثر هذه العوامل من المرجح بين ندرة الموارد والتصرفات التنافسية ، لأن سلوك السوق والمتنافسين على درجة معينة من حدة التنافس وندرة الموارد تخضع لسلطة المدير الفردية . ويوجد أيضاً عدد ولقر من القيود المختلفة والمعقدة التي تجد من سلطة المدير وغالباً ما تنص اتفاقيات المشاركة وقوانين الشركات على عدم قدرة المدير على تغيير الأهداف العامة أو وسائل تحقيقها ، وتحفظ للقوانين لحمة الأسهم ببعض الصلاحيات ، كما تحد القوانين من سلطة الإداريين عند تعيين مراقب الحسابات الذي يترك أمر ترشيحه لمجلس الإدارة والجمعية العمومية . والسياسات والإجراءات والمناهج ترسم بهجاً معيناً في العمل فمثل هذه القيود تؤثر على للمديرين في مختلف المستويات ، فلا يمكن لرئيس

أو مشرف أن يتجاهل الإجراء المقرر أو السياسة للمتابعة أو يعدل في البرامج ، ذلك بات بدعيّاً أن يرى هذه القيود تحد من سلطة المسؤولين أياً كانت درجاتهم وتدفعهم على احترامها وعدم تجاوزها ، لما عند إجراء التعديلات فإن الأمر لا يتم وفقاً لرغبات فردية ، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل مدير مقيد بحدود معيَّنة تظهر غالباً في النصوص التي يستمد منها سلطته .

### أنواع السلطة :

تناولنا حتى الآن موضوع السلطة ، وركزنا على العلاقات بين الرئيس والمروّس . و يوجد أيضاً علاقات أخرى للسلطة تقوم بين نوعين مختلفين من الرؤساء . ويطلق على هذين النوعين " السلطة التنفيذية " Line Authority و " السلطة الفنية المتخصصة " Staff Authority . فما هي السلطة التنفيذية ؟ وما هي السلطة الفنية ؟ وما هي الوظائف التي يؤديها كل نوع منها ؟

السلطة التنفيذية :

للسلطة التنفيذية تفسيران : الأول يشير إليها على أنها علاقة سلطة تبسيطية مباشرة نسبياً تقوم بين رئيس ومروّس . أما التفسير الثاني فيربط بينها وبين وظيفة تنظيمية تدار بواسطة أحد المديرين . وفي التفسير الثاني فإن الدرجة التي تسهم بها هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف التنظيمية هذه الدرجة هي العامل المحدد التي تجعله نحدد ما إذا كانت هذه السلطة تنفيذية أو فنية متخصصة . وفتناول كل تفسير من هذين التفسيرين في الأتي :

### (١) السلطة كعلامة مباشرة :

تعني السلطة التنفيذية في معناها كعلامة مباشرة بأن للرئيس مخول تنظيمياً في توجيه عمل المروّس ، وهي في الحقيقة علاقة لما طبيعة رئاسية ، فهي علاقة رئاسية تمتد من قمة للمنظمة حتى المستويات التشغيلية ، وهي بذلك تمر بالحلقات الرئاسية Chain of command . فالمدير كحلقة من هذه الحلقات لديه السلطة لتوجيه عمل مروّسيه ، ولكنه يخضع أيضاً لتوجيه من رئيسه . وهكذا فإن السلطة التنفيذية تتخذ حتماً مساراً متسلسل في حلقات ورئاسية من الرئيس الأعلى حتى للرئيس الأدنى .

## (٢) الإسهام في الأهداف التنظيمية :

أما التفسير الثاني للسلطة التنفيذية فلا يتعارض مع التفسير الأول ولكنه يركز الاهتمام على الوظيفة التنظيمية بدلاً من العلاقة بين الرئيس والمرووس . وقد نتج عن هذا التحول في التركيز أكثر من تعريف واحد :

- ١- " السلطة التنفيذية تشير إلى تلك المراكز أو عناصر التنظيم التي تتحمل المسؤولية ولديها السلطة وتساءل عن تحقيق الأهداف التنظيمية " .
- ٢- " المراكز للتنفيذية في تنظيم ما هي تلك المختصة مباشرة بخلق وتوزيع المنافع المعدة للبيع أو بإدارة هذه الأنشطة " .

ويلاحظ أن معيار للفرقة بين التنفيذ والاستشارة ليس الوظيفية ذاتها ، ولكنها الدرجة التي تسهم بها الوظيفة مباشرة في تحقيق الأهداف التنظيمية . ففي الجيوش نجد أن وحدات المشاة ، ووحدات المدفعية والوحدات المدرعة تعرف بأنها الوحدات التنفيذية لأنها تسهم مباشرة في الأهداف التنظيمية - الانتماء مع الأعداء - أما الخدمات المساعدة ، الوحدات الطبية ، والوحدات الهندسية ووحدات الإمدادات فهي وحدات معونة في طبيعتها ويطلق عليها الوحدات الفنية أو الاستشارية المتخصصة . وفي منظمات الأعمال نجد أن وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق هي الوظائف التنفيذية ، أما وظيفة الشراء أو التخزين فهي من الوحدات الفنية المتخصصة ولكن ليست كل وظائف الشراء من للوحدات الفنية المتخصصة . ففي المنظمات التجارية التي يكون عملها الرئيسي هو الشراء والبيع تعتبر وظيفة الشراء من الوحدات التنفيذية طالما أنها تسهم إسهاماً مباشراً في الأهداف التنظيمية والكثير من المنظمات تعتبر وظيفة التمويل من للوظائف الفنية ، وتختلف مكانة هذه الوظيفة في المنظمات التي تعمل في مجال الاستثمار ، لأن الحصول على الأموال وإدارتها جزءاً رئيسياً من الأهداف للتنظيمية لهذه المنظمات .

السلطة الفنية المتخصصة :

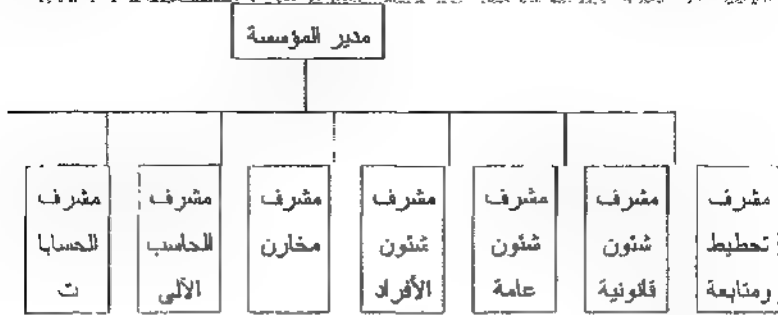
السلطة الفنية هي سلطة استشارية في طبيعتها . ويوجد نوعان من هذه السلطة الأول هي سلطة فنية يتولاها فرد واحد ، له الحق في إبداء الرأي أو تقديم خدمة للرؤساء التنفيذيين الذين لهم أن يعملوا بهذا الرأي أو لا يعملوا وقد يستخدمون هذه الخدمة أو لا يستخدمونها . طالما أنهم هم الذين يتحملون النتائج النهائية .

وتظهر الحاجة إلى النوع الثاني بصفة خاصة بسبب تزايد حجم المنظمة وتزايد عبء العمل على الرؤساء التنفيذيين . وأحد وظائف الأعضاء الفنيين هي تخفيف عبء العمل للمنازيد . وعندما يوضع هذا العمل للمنازيد في وظيفة يعمل بها عدد من المتخصصين فإنها تصبح وظيفة متخصصة وتعامل باعتبارها وحدة فنية متخصصة .

ونناقش بإيجاز كل من النوعين :

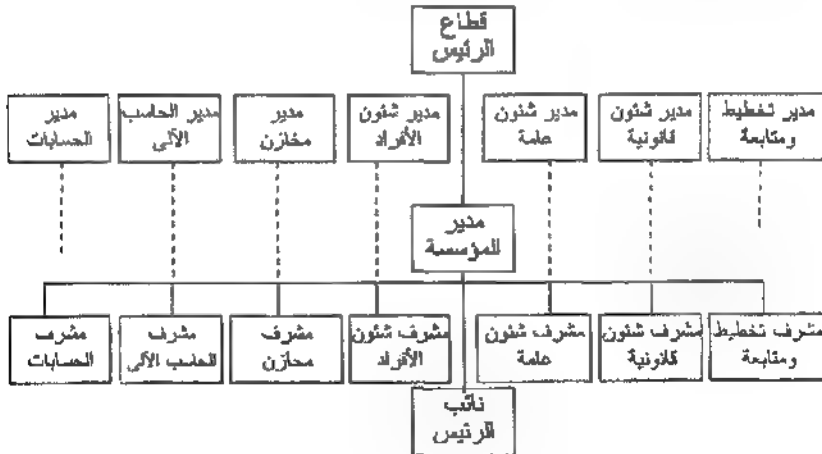
الفنيين الخصوصيين :

لابد أن نفرق بين "مساعد المدير" Assistant to a manager و "المدير المساعد" Assistant Manager ويشير النوع الأول إلى المساعد الشخصي للمدير وتختلف واجباته كثيراً من مؤسسة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر في نفس المؤسسة . فهو يحصل على السلطة وتظهر الخريطة التالية الأنواع المختلفة من السلطة الفنية المتخصصة على مستوى المؤسسة في إحدى المؤسسات . ويوجد في الخريطة سبعة مشرفين : الأول تخطيط وهو مسؤول عن التخطيط والمتابعة ، والثاني شئون قانونية وهو يقوم بتزويد المؤسسة باللوائح والقوانين الضرورية ، والثالث لفنية وهو مسؤول عن الدوحى الفنية . وكل وظيفة من هذه الوظائف الثلاثة لديه "سلطات خدمية" لتزويد الوظائف التنفيذية بما تحتاجه من خدمات أما وظيفة الأفراد فقد تكون "سلطتها خدمية أو استشارية" . فعندما يقوم بواجبات تعيين واختبار المتقدمين لشغل المهام فهو يؤدي خدمات ، ولكن أعماله قد تتضمن القيام بإدارة وتحليل اختبارات المعنوية للمعاملين بهدف تقديم نصائح لتحسين مستويات العاملين وفي هذه الحالة فإن سلطاته تعتبر "استشارية" أما المشرفين على الوظيفة الفنية والرقابة على أداء العمل فإن واجباتهم الرئيسية هي تقديم النصائح كل في مجال التخصص . ورغم أن واجباتهم تتضمن الكثير من الخدمات ، إلا أن الشائع لكل منهم سلطات استشارية .



## السلطة الوظيفية :

تقوم السلطة الوظيفية نتيجة للتوسع في مفهوم السلطة الخدمية والاستشارية . لكي تعطى مديراً فنياً متخصصاً الحق في التوجيه والمتابعة في مجال تخصصه الوظيفي . ويوجد طريقتان لممارسة السلطة الوظيفية، الأولى قد يعطى المديرون الفنيون سلطات وظيفية يمارسونها على الوحدات المقابلة لتخصصاتهم والذي يعملون في مستويات دنيا من الهيكل التنظيمي . والثانية قد يفصل تخصص وظيفي معين من مهام المدير ويعطى إلى المتخصص الفني المناسب . ويظهر الشكل التالي كل من النوعين :



## تفويض السلطة :

يمكن القول أن تفويض السلطة هو العامل الأساسي في نمو وتقدم المنظمات وإدارة العليا تمتلك السلطة العليا وتستخدمها لتحقيق الأهداف ، فإنه من غير المناسب أن تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات التفصيلية لأداء الأعمال التنفيذية ، ولهذا تقوم بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا لاتخاذ القرارات .

وعملية تفويض السلطة تتم في مختلف المستويات من القمة حتى مستويات الموظفين التنفيذيين . والسؤال الذي يثار دائماً هل السلطة تفوض للموظف التنفيذي مثلاً الذي يصدر أو يكتب الخطابات ؟

وقد يمنح الفرد الحق في القيام ببعض الأعمال اليدوية واتخاذ القرارات للاستفادة من التجهيزات والمواد الخام . ولكن عادة عندما نتحدث عن تفويض السلطة فإننا نعني السلطة الإدارية .

## أهمية التفويض :

يعتبر التفويض من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة فاعلية المدير ، وربما يكون وسيلته الوحيدة لإنجاز أعماله إذا كان لديه أعمال عديدة لمباشرتها . وربما ينفق المشرف وقتاً كثيراً في بحث ملفات العمل وتقارير أداء العمل ولا يتبقى لديه إلا الوقت القليل للمشاكل الهامة ، مثل تخطيط وتوقيت العمل مقدماً لتجنب المشاكل أو المشكلات الاضطرابية التي تظهر في اللحظات الأخيرة ، أو لتكريب الماملين الجدد . ولهذا يعتمد إلى تفويض أحد الأفراد ليقوم ببعض أعماله .

## ماهية التفويض :

تفويض السلطة هي عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس . وتتكون عملية التفويض من ثلاثة عناصر رئيسية هي :-

١- إسناد المسؤولية .

٢- تفويض السلطة .

٣- المساءلة .

ونتناول كل عنصر من هذه العناصر كما يلي :-

### ١- إسناد المسؤولية :

يستخدم اصطلاح المسؤولية ليشير إما إلى العمل الممنند إلى مركز ما أو إلى الالتزام الناشئ من إسناد هذا العمل . ويفضل للكثير من الكتّاب استخدام الاصطلاح في معناه الأول ليشير إلى الالتزام في عملية تفويض السلطة . ولكن من الأفضل استخدامه ليشير إلى العمل أو للواجبات . ويوجد عدد من الأسباب لاستخدام الاصطلاح في هذا المعنى . ففي أحاديثنا اليومية عادة ما نربط بين المسؤولية والواجبات عندما نتكلم عن مسؤوليات الوالدين أو مسؤوليات الطالب أو العامل . كذلك نجد أن الكثير من المنظمات تستخدم الواجبات كبدل للمسؤولية في توصيف المراكز الإدارية في كتيباتها التنظيمية . وهناك أيضاً سبباً آخر لاعتبار المسؤولية واجبات مطلوب أدائها . وهو وجود اصطلاح آخر يحدد الالتزامات التي تنشأ من تفويض السلطة وهو المساءلة .

### ٢- تفويض السلطة :

اصطلاح التفويض على عكس اصطلاح المسؤولية له معنى محدد فعندما يقوم " ع " بتفويض " من " فإنه يحق لـ " من " أن يتصرف نيابة عن " ع " . وينطوي هذا التعريف على تفسيرين : الأول أن المفوض بتفويضه يساند أو يدعم المفوض إليه . ولما كانت السلطة هي الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الغير ، ولما كانت المسؤولية أو الواجبات تستند إلى الغير كخطوة أولى في عملية التفويض ، لهذا فإن المفوض إليه نفس حقوق المفوض أي في التصرف بنفسه أو توجيه تصرف الغير .

أما الجزء الثاني في التعريف فيشير إلى أن المفوض إليه يتصرف لمساب أو ممثلاً للمفوض . وينطوي ذلك على آثار جوهرية كعملية تنظيمية ، لأنه يعني أن المفوض لا زال يحتفظ بحق الرقابة الكاملة على السلطة المفوضة ، وربما يسلب هذا الحق إذا طلب الأمر ذلك . فالتفويض لا يعني للتنازل ، لأن للتنازل هو تخلي المرء عن كل المسؤولية والسلطة المرتبطة بها .

### ٣- المساءلة :

عندما يقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمة لها ، فإنه يرتب على نفسه التزاماً ، وهو التزاماً بإداء الأعمال الممندة إليه وحسن استخدام السلطة المفوضة إليه .

ويعرب هذا الالتزام في مجال العمليات التنظيمية بأن الالتزام يخضع للمساءلة . فالمرؤوس يخضع للمساءلة أمام رئيسه عن حسن استخدام السلطة ، وعن أداء الأعمال التي أسندت إليه . ولكي نفرق بين المسؤولية والمساءلة لابد أن نتذكر أن المسؤولية تكون عن اكمال الأعمال ، أما المساءلة فهي أمام الرئيس عن الأداء المرضي لهذا العمل :

لكي تتم عملية التفويض بفعالية ، لابد من تطبيق ثلاثة مبادئ رئيسية هي :

١- تساوى السلطة مع المسؤولية .

٢- حتمية المساءلة .

٣- وحدة القيادة .

لماذا لا يفوض كثير من المديرين سلطاتهم ؟

رغم أن المديرين يدركون أهمية تفويض السلطات فإنهم لا يفوضون إلا القليل منها ، ولعلهم بأنهم سيحاسبون على النتائج فإنهم يميلون إلى عدم الثقة في الآخرين لاتخاذ قرارات بدلاً منهم . وربما يقول أحدهم " إن هذا مسؤوليتي ، أنها رقيبتي ، فإذا لم تسير الأمور على الوجه الأكمل فهي التي ستتأثر وليس رقيبتي المساعدين " . وبعض المديرين يعلنون ذلك بأنهم لا يجدون ببساطة الأفراد الأكفاء القادرين على اتخاذ القرارات اللازمة ، فيقولون " أنهم لا يعملون ما فيه الكفاية عن عملهم ، فلتركني بمفردي لاتخاذ القرارات اللازمة " .

والبعض الآخر يعتقد أن الأعمال يمكن إنهاؤها إذ تولاهم بنفسه : " إن الوقت الذي استغرقه لتدريب الآخرين لأبين لهم كيف يقومون بالعمل يفوق الوقت الذي استغرقه في القيام بالعمل بنفسى " .

ويمكن إرجاع امتناع المدير عن تفويض سلطاته إلى خبرته السابقة . فالكثير من المديرين وصلوا إلى مراكزهم عن طريق الترقى من المستويات الدنيا في التنظيم والمركز الجديد غالباً ما يختلف تماماً في كل شيء حتى في طريقة الأداء . ففي المركز الجديد ربما يكون المدير غير آمن ، فبدلاً من تفويض بعض سلطاته القليلة الأهمية لمساعديه ، فإنه يميل لتوليها بنفسه ، إذ كانت مشابهة للعمل الذي تعود عليه . ولهذا السبب فإن بعض المديرين لا يتحولون كلية إلى مراكزهم الجديدة ، ولا يتخلون بسهولة عن عاداتهم .



إن الامتناع عن تفويض السلطات غالباً ما ينسب إلى الرؤساء فإذا كان الرؤساء لا يقومون بتدريب مرؤوسيهم على الإدارة بحيث يتمكن المرؤوس من أن يتخذ سعيه جميع القرارات ، ويقوم بالإشراف المباشر ، فإن الظروف المحيطة به لا تساعد على سهولة تفويض السلطات .

ولخيراً فإن الامتناع عن تفويض السلطات ربما يرجع إلى عدم معرفة كيفية تفويض السلطات . إن تفويض السلطات فن يتطلب درجة عالية من المهارة لأنه ليس مجرد التنازل عن المسؤولية وسماتها . فمفوض السلطة يجب أن يتابع جيداً ويقيم القرارات التي فوض غيره فيها لأنها مازالت مسؤوليته . كما يجب عليه معاونة من فوضه في القرارات التي يعتقد أنها خاطئة ، وأن يقدر الحالات التي يجب تفويض السلطة فيها إلى مرؤوسيه ، وتأثير سحب السلطات منهم على قراراته مستقبلاً .

#### الإجراءات الجيدة لتفويض السلطة :

ليس من المتوقع أن يكون هناك فاعلية من تفويض المدير لسلطاته دون أن يبدأ أولاً بتحليل أعماله بالتفصيل . ما هي أنواع القرارات التي يتخذها ؟ ما هي حدود الأعمال التي ينجزها ؟ ما هو عادة الوقت الذي يستغرقه في كل عمل ؟ ما هي الأعمال الروتينية ، والأعمال التي تتطلب تفكيراً خاصاً ؟ وللحصول على الإجابة ربما يجب عليه أداء عمله لفترة معينة ، يحلل خلالها فيه أعماله .

كما يجب تجزئة أعماله وقراراته إلى وحدات صغيرة تم تجميعها في وحدات أكبر ، وتجميع الأعمال يجب أن تم على أساس تسلسل الأعمال . فمثلاً ملفات الإنتاج والعمل وتكاليف الإنتاج يجب أن تتجمع في وحدة لتقارير الإنتاج . ويتتابع الوقت وربما يكون هناك أسس متنوعة لتصنيف الأعمال وتصنيف النشاط الذي يتطلب مستوى واحد من المهارة سيساعد إلى حد كبير على تفويض السلطات .

#### بعض الإرشادات في تفويض السلطات :

عند تجزئة الأعمال إلى وحدات تفصيلية وتجميعها في مجموعات ، فإن المدير الآن يكون مستعداً لتفويض سلطاته . وهذه بعض الإرشادات لتساعد المدير على كيفية ولأن يفوض سلطاته .

### ١ - تفويض السلطات للأعمال الروتينية :

يجب تفويض السلطة أولاً لاتخاذ القرارات في الأعمال ذات الصلة للروتينية والتي تتطلب أقل قدر من التفكير . والمفوض إليه يمكن إرشاده بمجموعة من الإجراءات أو السياسات توضع بمعرفة المفوض ، فيمكنه إنجاز الأعمال ببعض المعلومات والتدريب.

### ٢ - تفويض لأدنى المستويات في العمل :

من المستحسن أن يشمل التفويض أكبر عدد من المساعدين تدريبياً . ويمكن تنفيذ ذلك بأسناد الأعمال التي تتطلب أقل قدر من المهارة إلى هؤلاء الذين لديهم الحد الأدنى من القدرة لتناول الأمور . ولهذا يوضح فائدة تجميع للنشاطات المتشابهة التي تتطلب قدرات متساوية من المهارة . فإذا لم تكن مستويات المهارة المطلوبة للعمل متساوية فالمرؤوسين ذوي المهارات العالية سينفذون أعمالاً يمكن إسنادها لذوي القدرات الأقل .

وقد يكون لذلك تأثيره في امتناع الكثير عن استخدام السلطات المفوضة لهم . وهذا في حد ذاته غير مرغوب فيه حيث أن تفويض السلطة هي بالإضافة إلى ذلك طريقة جيدة لتدريب وتطوير قدرات العاملين .

### ٣ - تفويض السلطة للمهام التي يمكن تنفيذها بحرية :

من الأفضل تفويض السلطة للأعمال التي يمكن إنجازها بحرية وبدون استشارة وتسيق مع أعمال الآخرين . والاختلافات التي لا يمكن حلها ببعض التفكير ترفع للرئيس . فمن الوظائف الهامة للمشرف تحديد العمل ، وهذا يتضح على الأخص في حالة الإنتاج على حسب الطلبات ، فإذا أمكنه جعل العمل روتيني فيمكن تفويض السلطات للمساعدين عن طريق التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تظهر وتحديد النصرفات الممكنة والقرارات لحلها مقدماً . ولكن إذا كان العمل متقلباً بدرجة ويتطلب زيادة أو خفض عدد العاملين انلازمين ، فإن تحديد العمل سيكون من الصعوبة بمكان وربما يتطلب تغييراً في العمال يتناسب مع حجم العمل ، أو دفع أجور إضافية ، أو يضطر للاستغناء عن بعض الأفراد . ومثل هذه القرارات تتطلب مستوى عال من التفكير والتقدير ، وكذلك التسيق مع مختلف العوامل الداخلة . وعلى هذا يجب في مثل هذه الحالات أن يكون تحديد العمل من سلطة الرئيس وليس المشرف .

وتعويض السلطة من الوسائل المؤثرة والهامية في الإدارة ، ولكنها ليست العلاج الكامل لكل الأمراض الإدارية . فهي تتطلب متابعة الأعمال التي تم التفويض فيها . كما تتطلب تقييم أعمال المرؤوسين والتأكد من أنه متفقاً للقرارات التي يصدرها المفوض إليه ، بحيث لا يسمح بوقوع الأخطاء للجسيمة . والوسيلة الجيدة لتجنب ذلك هو تدريب المرؤوسين مقدماً . ولكن إذا قرر سحب السلطة ، وتقييدها فيما يواجه عدداً أقل من المشاكل ، ولكنه يكون قد قضى على أهم أهداف تفويض السلطة .

فالتفويض السليم ينتج عنه مزايا متعددة ، فهو يوفر الوقت للمدير لدراسة الأعمال الهامة ، ويروده بالفرص اللازمة لتطوير قدرات معاونيه ولكنه ينطوي على عمليات إضافية إضافية .

السلطة والمدير :

بصفتها جوهر العمل الإداري ، تعطى السلطة الرئيس الحق المعترف به في إعطاء الأوامر للمرؤوسين للقيام بوجوه النشاط اللازمة للوصول إلى أهداف المشروع . إن تركيز هذا الحق في إعطاء الأوامر يجنبنا حالات العوضي التي كانت ستواجه لو سمح للمرؤوسين أن يعملوا دون إرشاد ، أو أن يعطوا أوامر لبعضهم البعض دون ضابط أو رادع . وبالإضافة إلى ذلك لولا وجود حق إعطاء الأوامر لما وجد الرئيس ولا كالتب هناك حاجة لمركز المدير .

ومع الاعتراف بدور السلطة الأساسي في التنظيم والإدارة ، ومع الاعتراف بالسلطة كحق إعطاء الأوامر ، إلا أنه يجب التشديد على أن وجود السلطة لا يعنى بالضرورة التسلط في التطبيق . فيمكن للمدير أن يأمر مرؤوسيه للقيام بنشاط ما أو يمكن أن يسألهم أو يقترح عليهم أو يلاحظهم أو يفريهم للقيام به . وهو يمكنه أن يفعل ذلك عن طريق استعمال الوسائل الفنية كالاستشارة والتعليم والتلميح أو توفير الظروف اللازمة لفراره حتى يمكنه إقناعهم من خلال للمباحثات . هذه هي الطرق الفنية في الإرشاد ، ورسم التنوع في تطبيق السلطة فالنقطة الأساسية في الموضوع هي أن حيازتها يجب أن تبقى وفقاً على المدير كما أن توزيعها بين مختلف المستويات يجب أن يسبق والمدير الكفء هو الذي يعترف بمسئوليته في تحويل السلطة ، ومهما حاول بعض المديرين التظاهر بإتباع الأساليب الديمقراطية وكرامية السلطة ، فقد لا ينطلي كثيراً على

مرؤسيهم الذين لابد لهم من إدراك أن مديرهم لديه ويجب أن تكون لديه القوة اللازمة لاتخاذ بعض القرارات التي تؤثر على وظائفهم . ويزاول المدير حقه في إعطاء الأوامر عند قيامه بمهام عمله . فيطلب إليهم تنفيذ الخطط ومراقبة النتائج واعتماد البناء التنظيمي موزعاً لوجوه النشاط بين الجماعات . فهو مدير طالما هناك مرؤوسين . ويستحيب المرؤوسين لحق رؤسائهم في إعطاء الأوامر في وجوه المنظمة وهم يطيعوه لأنهم ممن خلال وزنهم للأمور يتحملون تبعات أخطائهم . ورغم أنه في إمكانهم في ظل النظام الديمقراطي أن يجدوا عملاً آخر إنما سيواجهون نفس المشكلة لأن أي منظم يتطلب التقيد بالأوامر ولا مفر قطعاً من هذا الحال حتى ولو كان هؤلاء يشكلون عدداً كبيراً يمكنهم من التمرد بنجاح لأن ذلك يعقبه تنظيم جديد وترتيبات تعاونية تستلزم التسلسل فسي إعطاء الأوامر وإطاعتها .

## مصادر الفصل الثاني

أولاً : المصادر العربية

- ١- إبراهيم البرلمى : " أنماط جديدة فى الإدارة " ، مؤسسة من أجل العرب ، القاهرة ، ١٩٦٦ .
- ٢- أحمد بدر : أصول البحث العلمى ومناهجه ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- ٣- أحمد رشيد : إدارة المؤسسات العامة ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٦٧ .
- ٤- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة " السياسية العامة والإدارة " ، ط ٥ ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .
- ٥- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٨١ .
- ٦- أحمد كمال على : السياسة الاجتماعية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
- ٧- أحمد منصور : القوى العاملة ، تخطيط وظائف وتقويم أدائها ، وكالة المطبوعات الكويت ، ١٩٧٥ .
- ٨- إسماعيل السيد : الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩١ .
- ٩- إسماعيل السيد : المدخل المنهجية فى دراسات جدوى المشروع ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .
- ١٠- إبراهيم الغمري : الإدارة دراسات نظرية وتطبيقية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٨ .
- ١١- السيد أمين شلى : فلسفة التخطيط والدول الناشئة ، لدار للقومية للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٦١ .
- ١٢- السيد حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية ، ط ٥ ، دار للمعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- ١٣- جميل توفيق : إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٨٣ .

- ١٤- جميل توفيق : مذكرات فى الإدارة المالية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٤ .
- ١٥- جميل توفيق ، محمد صالح الحناوى : الإدارة المالية ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .
- ١٦- حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٨ .
- ١٧- حسين محمد الخولى : استراتيجيات العمليات وإدارة الجودة الكلية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ١٨- حسين محمد القزاز : السلوك التنظيمى فى مصر ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .
- ١٩- حنفى محمود سليمان : الأفراد ، دار الجامعات المصرية ، إسكندرية ، ١٩٩١ .
- ٢٠- حنفى محمود سليمان : السلوك الإدارى وتطوير المنظمات ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ .
- ٢١- رفاعى محمد رفاعى : إدارة الأفراد ، مكتبة الجلاء الحديثة ، المنصورة ، ١٩٩٣ .
- ٢٢- رفاعى محمد رفاعى : الأصول العلمية لإدارة الأعمال ، مكتبة الجلاء الحديثة ، المنصورة ، ١٩٩٤ .
- ٢٣- رفاعى محمد رفاعى : السلوك الإنسانى فى التنظيم ، مكتبة الجلاء الحديثة ، المنصورة ، ١٩٨٧ .
- ٢٤- رفاعى محمد رفاعى : مذكرات فى إدارة الاستراتيجيات : مكتبة أحمد خليل ، المنصورة ، ١٩٩١ .
- ٢٥- رفاعى محمد رفاعى : نظرية التنظيم ، مكتبة الجلاء الحديثة ، المنصورة ، ١٩٩١ .
- ٢٦- سعد دياب ، عماد الدين اسماعيل : للتخطيط من أجل برامج أفضل ، دار القلم ، القاهرة ، ١٩٦٣ .
- ٢٧- سعيد يسر عامر : استراتيجيات التغيير ، وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

٢٨ سيد الهوارى : للتتظيم " الهيكل والملوكيات والمنظم " مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

٢٩- صلاح الشنواوى : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " مدخل الأهداف " ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية ، ١٩٩٤ .

٣٠- عبد المجيد السيد : أصول ومبادئ الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٧ .

٣١- فوزى بشرى أحمد : دراسة لطبيعة العلاقات فى جمعية تنمية المجتمع المحلى وغيرها من المنظمات العاملة فى تنمية المجتمع الريفى ، دراسة تطبيقية على محافظة المنوفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

٣٢- وزارة التخطيط ، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٩/٢٠٠٩ " العام الثالث من الخطة الخمسية الرابعة (١٩٩٨/٩٧ - ٢٠٠٢/٢٠٠١) ، المجلد الأول المكونات الرئيسية ونفصيلاتها المكانية والقطاعية ، مايو ١٩٩٩ .

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

- 33- Edwin Alocke, Gary P. lathan. A theroy of Goal setting & task performance, United states of America, University washington and Maryland, 1990 .
- 34- R. Libert, New Patterns of Management, 1961
- 35- Taylor, Frederick Winslow, Scientific Management, Harper & Row Ltd. London, 1964.
- 36- Whyte, William Foote, Men at Work, The Dorsey Press, Inc. and Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill, 1961.
- 37- Yoder, Dale, and others, Handbook of Personnel Management and Labor Relations, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1958.
- 38- Yoder, Dale, Personnel Management and Industrial Relations, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd; London, Fifty Edition, 1963.

## الفصل الثالث

### مدارس الإدارة

- ١-٣ المدرسة التقليدية .
- ٢-٣ المدرسة الموقفية .
- ٣-٣ المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات .
- ٤-٣ المدرسة التشخيصية .
- ٥-٣ المدرسة الرياضية .
- ٦-٣ مدرسة الأنظمة .
- ٧-٣ مدرسة السلوك الإنساني .
- ٨-٣ مدرسة النظام الاجتماعي .
- ٩-٣ مدرسة عمليات الإدارة .
- ١٠-٣ مدرسة اتخاذ القرارات .





مع اريداد أهمية الإدارة والدور الذي تقوم به في جميع المجالات الحيوية ففسد برزت هذه الاتجاهات لدراسة هذا الميدان محاولة تحديد إطاره ، والتعرف على محتوياته وتعريف العمل الإداري وتحليله .

ويطلق بعض العلماء على هذه الاتجاهات مدارس الإدارة ، ومن الطبيعي أن تتجه هذه المدارس في أفكارها وجها مختلفة ، وأن تتبع في تعريفها وتحليلها للإدارة طرقا متعددة ز وقد أدى هذا إلى تنوع الآراء التي تتناول الإدارة والنظرية الإدارية . ولعل من المناسب هنا أن نعرض لكل مدرسة والطريقة أي تفكر بها ، والأسلوب الذي تتبعه في تعريف ميدان الإدارة.

### ٣-١ المدرسة التقليدية :

اهتمت المدرسة التقليدية بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل ، ولذلك كان اهتمام روادها ملصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة ، والزمن ، وتخطيط مكان العمل ، والرقابة على الإنتاج ، وتحديد الأجور ، مما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية ، لأنها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام .

رغم أن " تاييلور " و " جليبرت " هما الرواد الأوائل لهذه المدرسة إلا أن هناك غيرهم الكثير ، ممن ساهموا بفكرهم وعملهم المبكر في التمهيد لظهورها في مطلع هذا القرن ومن بين هؤلاء " جيمس ميل " و " تشارلز بلبيدج " ، ولكن الفضل الأول في ظهور هذه المدرسة يرجع إلى " تاييلور " .

وقد بدأ " تاييلور " حياته العملية بشركة " ميدفيل لصناعة الصلب " عام ١٨٧٨ حيث تدرج فيها من وظيفة صانع ، إلى وظيفة كبير للمهندسين في عام ١٨٨٤ ، وهو لم يتجاوز الثامنة والعشرين من العمر . وخلال سنوات عمله استطاع أن يتبين الثغرات العديدة في عمل الإدارة ، فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسئولية إدارة وتوجيه العمل ، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل ، أن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب " المحاولة والخطأ " ، ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل أو أدواته ، وأن العمال يكلمون اعتباطا بأداء إعمالا لا قدرة لهم عليها ، ولا رغبة لهم فيها ، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال . ولمعالجة هذه الثغرات قام بالعديد من الدراسات التي

تستهدف تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال ، وتوفير الوسائل العملية لإدارة العمل ، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل . ويمكن النظر إلى إسهامات "تايلور" من ثلاثة جوانب هي : الثورة الفكرية ، والدراسات الفنية (دراسة العمل) ، ومبادئ الإدارة العلمية .

#### ١- الثورة الفكرية :

أدعى "تايلور" أن الهدف من دراسته التي أطلق عليها الإدارة العلمية ، هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال . ورأى أن هذا التغيير يتطلب أولاً ، تغييراً جذرياً في التفكير السائد في ذلك الوقت والذي طبع بالثقة وعدم الثقة والنزاع بين الإدارة والعمال وانعكس في مطالبة العمال بزيادة الأجور ، إمام محاولات الإدارة في تخفيض التكاليف وفي حين لجأت الإدارة إلى سلاح الفصل من العمل لجأ العمال إلى سلاح الإضراب ، والتوقف عن العمل ، أو البطء فيه .

ولكن "تايلور" بنظرته المثقة ، وخبرته العملية ، وتأهيله الفني ، توصل إلى أن سبب النزاع وعدم الثقة والشكوك ، يدور حول كيفية توزيع العائد بين العمال وإدارة (أصحاب الأعمال) ورأى أن حل هذه المشكلة يتم على مراحل ففي المرحلة الأولى ، يجب التوقف عن النزاع ، وفي المرحلة التالية ، يتم قبول تطبيق الإدارة العلمية ، التي ادعى ، أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وبالتالي زيادة العائد ، الذي يمكن به زيادة الأجور ، وزيادة الأرباح ، وزيادة المنافع للمجتمع . وقد أبدى الكثير من معارضي شكوكا في حركته ، حتى أن الكونجرس الأمريكي شكل لجنة للتحقيق في هذا الموضوع كما أدعى البعض أن الإدارة العلمية تتطلب الكثير من الإجراءات التفصيلية ، والوقت ، حتى أن سبب النزاع يمكن يهمل . ورغم أن تايلور لم يفتح في فض النزاع بين الإدارة والعمال ، إلا أن جهوده في هذا المجال قد وجهت الانتباه نحو زيادة "الإنتاجية" .

#### ٢- الدراسات الفنية (دراسة العمل) :

وصف "تايلور" طريقة أداء العمل ، التي كانت متبعة في ذلك الوقت ، بالارتجال ، حيث يأتي العمال يومياً إلى العمل وكل منهم يحمل أدواته ليؤدي العمل ، دون تحديد مسبق له . كما كانوا يستخدمون هذه الأدوات بصرف النظر عن طبيعة المواد التي يتعاملون معها .

ولكن "تايلور" رأى أن كل عمل لابد وأن يتم تحليله إلى عناصر مبسطة يمكن تحديدها في حركات ، ولكل حركة زمن معين تؤدي فيه كما أن لكل مادة الأداة المناسبة التي يجب استخدامها ، وأن العمال عليهم أداء العمل الذي تحدده الإدارة مقدما ، فالإدارة تختص بالتخطيط ، وعلى العمال القيام بالتنفيذ .

وقد قام "تايلور" في سبيل ذلك بإجراء الدراسات اللازمة لتحديد ما أسماه " بأحسن طريقة لأداء العمل استخدام فيها قوانين الحركة ، وتوصل منها إلى معدلات للأداء ، وطلب من العمال الالتزام بها . ولحفز العمال على الوصول إلى هذه المعدلات . وضع نظاما لدفع الأجر بالقطعة ، سمي باسمه ، حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها ، زيادة على الكمية المحددة ، بالطريقة العلمية .

وقد كان لهذه الدراسات عدة آثار على الإدارة والعمل منها :

(أ) فصل أعمال التخطيط عن التنفيذ إذ تولت الإدارة تخطيط العمل ، وتولى العمال مهمة التنفيذ .

(ب) ظهور ما سمي " برئاسة العمل الوظيفية " حيث يتولى الإشراف عدد من رؤساء العمال المتخصصين في مجالات الصيانة والنظافة والإنتاج ، وغيرها ، والتي عرفت بالهيكل الوظيفي للتنظيم .

### ٣- مبادئ الإدارة العلمية :

واجهت "تايلور" مشكلتين في تطبيقه للإدارة العلمية الأولى هي كيف يرفع إنتاجية العامل المتوسط ، والثانية ، كيف يزيد فاعلية الإدارة.

وللتغلب على المشكلة الأولى ، رأى "تايلور" أن تطبيق الإدارة العلمية يتطلب إتباع العامل بأنه خوفه من إحلال الآلة محله ، ليس له ما ييسره ، بل العكس هو الصحيح، واستخدام في ذلك مدخلان :

(أ) تعليم وتدريب العمال على استخدام الآلات ، وإقناعهم بأن الخلاص من الخوف هو إنتاج كمية أكبر وبتكلفة منخفضة ، وذلك بمساعدة الآلات .

(ب) زيادة العائد ، بإثباته أن نظام أن نظام الأجر بالقطعة ، يؤدي إلى زيادة العائد الكلي للعامل .

وللتغلب على المشكلة الثانية ، رأى "تايلور " أن تنترم الإدارة بعدد من المبادئ  
اسماها مبادئ الإدارة وهي :

- ١- إحلل للطريقة العلمية محل أسلوب المحاولة والخطأ في تحديد العمل وأدواته .
- ٢- الاختيار العلمي للعمال بدراسة قدرات العمال قبل استخدامهم .
- ٣- الربط بين الاختيار العلمي ووسيلة أداء العمل .
- ٤- تدريب العمال على الطريقة العلمية والوسيلة التي يؤدي بها للعمل.
- ٥- فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ .

وفي عام ١٩٦٨م " فرانك ويليان جليبرت " ، وعندما شب ، بدأ حياته العملية في  
أشغال المقاولات مبتدئا كصبي . وقد لاحظ " جليبرت " أن العمال الذين يعلمون بناء لبنات  
الطوب ، كانوا يستخدمون ثلاثة مجموعات مختلفة من الحركات : مجموعة لتعليم  
المبتئين طريقة رص الطوب ، ومجموعة للعمل بسرعة بطيئة ، ومجموعة للعمل بسرعة  
عالية . وقد تأمل " جليبرت " هذا للتفاوت في أنواع الحركات ، التي يلجأ إليها البنّاءون في  
عملهم ، وتساءل ترى أي أنواع الحركات يعتبر أحسنها وأكثرها كفاءة ؟  
وقد قام بدراسة الحركات التي يستخدمها العمال ، بالنسبة للعمل والأدوات  
المستخدمة ، وتوصل من دراسته إلى طريقة جديدة في بناء الطوب على الجانب  
الخارجي ، تمكن من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من ١٨ إلى ٤ حركات لكل طوبة  
، وبالنسبة لبناء الجدران الداخلية ، تمكن من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من ١٨  
إلى ١٢ ، الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة البناء من ١٢٠ إلى ٣٥٠ طوبة في الساعة  
الواحدة لكل عامل . كما ابتكر طريقة جديدة لرص الطوب ، أدت إلى استبعاد الحركات  
التي يؤديها العامل ، لفحص الطوب لاختبار السطح الصالح للرص . كما ابتكر منصبة  
بناء (سقالة) متحركة ، توفر على البنّاء الانحناء لتناول الطوب ، كما حدد درجة الصلابة  
في مادة البناء تسمح بتحقيق التماسك الذاتي للطوب ، دون جهد إضافي .

وبعد أن تزوج " جليبرت " من " ليليان " عام ١٩٠٤ والتي كان لها اهتمامات كبيرة  
بعلم النفس والإدارة ، شاركا سويا في القيام بالأعمال التالية :

- ١- استخدام أقلام للصور المتحركة بالعرض البطيء ، لتحليل نتائج الحركات التي يقوم  
بها العمال ، بهدف تحسينها .

- ٢- ابتكار ساعة دقيقة لضبط الوقت ، يمكن بها تحليل كل حركات الأتلام المسصورة ، وتحديد الوقت الذى يستغرقه العامل فى أدار كل حركة .
- ٣- فما بتقنين حركات اليد إلى سبع عشر حركة أساسية مثل (قبض) ، حمل ، (مسك) .. إلخ ، واختار لكل حركة منها رمزا يعبر عنها ، واسماها طرئ بلج " وهى حروف اسمه معكوسة الترتيب .
- ٤- ابتكر خريطة سير العمل ، ورسوماتها التوضيحية ، لاستخدامها فى الرقابة على تدفق سير العمل ، ولاكتشاف الانحرافات التى تحدث .
- ٥- قدما نظام البطاقات (القائمة البيضاء) لكن تدون فيه أسماء العمال المجددين ، تكريما لهم ، وللذى استخدم لتحديد أنظمة المكافآت فيما بعد .
- يرى البعض العلماء مثل " هنرى تاون " وهو رائد الإدارة العلمية ، حيث بادر منذ عام ١٨٧٠ بالتطبيق الترتيب المنظم لأساليب إدارة الورشة ، وأن البحث الذى ألقاه أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين عام ١٨٨٦ بعنوان " المهندس كرجل اقتصاد " ، كان على الأرجح ، هو الذى أوحى " لفرديريك ونسلو تايلور " بتكريس حياته للإدارة العلمية فقد أطلع " تاون " فى بحثه أهمية إدارة الورشة ، وأدعى بأن هناك معلومات موجودة عن موضوعات الإدارة تمارس بالفعل ، ولكن نظراً لاتعدام للتبادل والنشر ، فإن الوسيلة لإظهار هذه المعلومات هى الاعتراف بالإدارة كعلم ، له موضوعاته المكتوبة ونشراته ، وأنه يتبادل هذه المعلومات ، يمكن للمسؤولين عن الإدارة ، الاستفادة بخبرات غيرهم . بالإضافة إلى ذلك فقد أسهم " تاون " فى تكوين هذه المدرسة بالآتى :
- ١- التقسيم للعائد : فرق : " تاون " بين الربح وبين للعائد . وهو يرى أن لتقسيم الربح لا يعتبر تسوية منصفة أو حلا سليماً للمشاكل ، لأن ما يحققه قطاع معين فى المنظمة ، يندل للحد ، يمكن أن يضيع فى قطاع آخر . أما عند لتقسيم للعائد ، فإن ما يحققه العاملون فى قطاع ما ، يمكن أن يعود عليهم وفقاً لجدارتهم ، ولذلك يجب تحديد تكلفة كل مركز من مركز الإنتاج .
- ٢- نظام الأجور : اقترح " تاون " نظاماً للأجور ، يقوم على احتساب نسبة مقرر من الأجر ، لكل عامل ، يضاف إليه لكسب الذى يحققه كل قطاع ، فرق المعدل المحدد عامياً ، على أن يوزع هذا الكسب مناصفة بين العمال وصاحب العمل .

ويعبر " هري جانت " من الذين عاصروا " تيلور " وانضموا إليه في تحاربه بشركة "ميدفيلد" عام ١٨٨٧ . وقد تأثر بأعمال " تيلور " ولكنه قدم عدة إسهامات للإدارة ، ما زال بعضها يستخدم حتى اليوم ومنها :

#### ١- خريطة جانت :

وهو جدول بسيط يبين ويقيس نشاط العامل ، معبرا عنه بالوقت المطلوب لأداء العمل . وهذا الجدول يستخدم كأداة من أدوات التخطيط والرقابة في المنظمات الصناعية حتى اليوم .

#### ٢- نظام الأجور :

وهو نظام خاص بالأجور والمكافآت ، يختلف عن النظام الذي كان متبعاً ، لأنه اعتمد على ظروف العمل وحسن الأداء . ويمقتضى هذا النظام ، يصرف للعامل مكافأة إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومي العادي ، إذا أجز العمل بالكامل ، على أن تخصص منه المكافأة فقط ، إذا فشل في إنجاز العمل بالكامل . وقد كان لهذا النظام أكبر اثر في تضاعف الإنتاج ورفع مستويات العمال .

وكان هارنجتون امرسون من دعاة " تيلور " والمتمسكين بالإدارة العلمية ، ولكن أهم إسهاماته كانت تدور حول " الكفاءة " وقد قدم في عام ١٩١٩ عددا من المبادئ اسمها " مبادئ الكفاءة الاثنا عشر " وتدور للخمسة الأولى منها حول العلاقات بين العمال وأصحاب العمل ، أما السبعة الباقية ، فتدور حول أساليب لوضع نظم الإدارة . وهذه المبادئ هي :

١- تحديد المثل العليا : ويقصد به تحديد الأهداف بوضوح لمعرفة ما يسمى الإنسان إلى الجائزة ، وتحقيق ذلك بالتخلص من الغموض والإبهام وفقدان الغاية .

٢- حسن الإدراك : ويقصد به القدرة على التمييز ، فالإدراك السليم يساعد الإنسان على التمييز بين الأشياء الجوهرية والثانوية ، وعن تطبيق هذه الفكرة ، يتطلب من الفرد أن يسعى إلى المعرفة ، ويلتزم النصيح من أية جهة .

٣- حسن المشورة : ويقصد به أن يسعى الإنسان جاهداً إلى النصيحة ولتتمسها من غيره من الأدكياء الحكماء .

- ٤- النظام والضبط : ويقصد به الالتزام بالقواعد ، والطاعة لاستتباب النظام ، وإن اتباع هذا المبدأ يكفل احترام المبادئ التي نادى بها .
- ٥- للنزاهة : ويقصد به شيوخ العدل والأنصاف .
- ٦- السجلات : ويقصد به توفير للسجلات والمعلومات التي يوثق بها ، لأنها مصدر الحقائق التي تعتمد عليها القرارات .
- ٧- تصريف الأمور : ويقصد به سرعة الأمور ، عن طريق التخطيط العلمي للمهام ، بحيث تسهم المهمة الأصغر في أداء المهام الأكبر ، وبذلك يمكن للتنظيم أن يبلغ أقصى أهدافه .
- ٨- المعايير والجدول : ويقصد به تحديد مستويات الأداء ، عن طريق تحديد طريقة ، ووقت أداء المهام .
- ٩- تلميط الظروف : ويقصد به توحيد محيط العمل ، بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة .
- ١٠- تلميط للعمليات : ويقصد به الالتزام بمستوى ثابت للعمليات وتوحيد أسلوب أدائها .
- ١١- ثبات التعليمات : ويقصد به إخضاع الأساليب المتبعة للكتابة بنظام ودقة لكي يتوافر لها الثبات .
- ١٢- الكفاءة : ويقصد به مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي توكل إليه ، وبذلك تتحقق الرقابة على الكفاءة .

### ٢-٣ المدرسة الموقفية :

في الفترة الأخيرة حدث تغير جديد في أساليب الدراسة الإدارية أدى إلى تحول من التركيز على الاتجاهات النظرية إلى التركيز على الجوانب العملية فقد استطاعت جسين ويدورد الأستاذة بجامعة لندن تحويل الانتباه إلى أثر الظروف التكنولوجية السائدة على المبادئ والقواعد الإدارية في المنشآت الصناعية للنجاح وقد توصلت من دراستها إلى أن نجاح المنشآت لا يرتبط بتطبيق مبادئ أو قواعد صارمة وغما يتأثر التطبيق بطبيعة التكنولوجيا السائدة .



وقد استطاعت بفكرها أن تلهم الكثير من الباحثين الذى سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه ، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة للدراسة بطلق عليها (المدرسة الموقفية) .

فمن المنطق عليه أن لكل منشأة أهدافها الخاصة ، ونشاطها للتميز ، وموقعها المحدد ، وقوتها للعاملة الفريدة ، وأساليبها المستقلة ومن الطبيعى أن هذه الخصائص لها تأثيرها على مسلك الإدارة واتجاهاتها ، والتي تؤثر تأثيراً بالغاً على توقعاتها فى المستقبل القريب والبعيد وكل منشأة تحتاج إلى نظرة شاملة لهذه العناصر المكونة لأجزائها بحيث تستغل كل الطاقات والإمكانيات المرتبطة بها أحسن استغلال فتتهدى المنشآت فى سلوكها بإمكانياتها ، وتقليدها التى تلعب دوراً بالغاً فى تمييزها عن بعضها البعض . ومن الضروري فى هذه الظروف أن تستخدم كل منشأة أدواتها وأساليبها الخاصة ، لتوصلون إلى حلول لمشاكلها على ضوء ظروفها . ولا يعنى هذا أن تغض الطرف عن المبادئ التى أمكن تنميتها فى غيرها من المنشآت وتعتمد على العوامل الفريدة لها ، ولكن الواقع يتطلب الجمع بين أمرين عند التعامل مع المشاكل الإنتاجية ، الأول ك أن يتم هذا التعامل فى ظل الظروف البيئية السائدة والآخر : أن يؤخذ فى الاعتبار التأثيرات المتتابة على المنشأة ككل .

وينفخص الأمر الأول ، فى أن التصرفات الإدارية تتأثر تأثيراً بالغاً بظروف البيئة المحيطة ، فمهمة الإدارى الذى يعمل فى صناعة المراحل ، تختلف عن مهمة الإدارى الذى يعمل فى صناعة الإنتاج الكبير ، والإدارى فى منشأة تتعرض لمنافسة شديدة ، يقوم بمهمة مختلفة عن ذلك الإدارى الذى يعمل فى منشأة احتكارية . وكذلك فإن مهمة الإدارى فى منشأة كبيرة تختلف اختلافاً كبيراً عن المهمة الإدارية فى منشأة صغيرة ويرجع ذلك إلى اختلاف نمط التعامل ، ونوع التفاعل ، والعلاقة بين البيئة والمنشأة . ومن الخطأ التركيز على التشابه فى وظائف الإداريين ، وتجاهل الاختلافات الهامة فى الظروف البيئية التى يعملون فيها .

وأما الأمر الثانى ، فيستند إلى للتجارى العملية ، ويشير إلى أن الفشل فى معالجة الكثير من المشاكل يرجع إلى تجاهل الاختلافات فى للمواقف الإدارية ، وعدم الاعتراف بالمظاهر الخاصة للمنشآت ، باعتبار أن الإدارى يمكنه أن يدير أى شئ . ورغم أن ذلك يبدو نافعاً ، إلا أنه صحيح فى جزء منه فقط ، كما وأن استخدامه محدود فى الواقع ،

لأن المهارات الفنية المطلوبة ، وبصفة خاصة في المستويات الدنيا ، تحد من استخدام الإداريين في التخصصات المختلفة ، لذلك فقليل من المسؤولين عن المنشآت من يؤمن بأن الإداري يمكنه في الواقع أن يدير أى شئ .

### ٣-٣ المدرسة الواقعية أو مدرسة الحالات :

تقوم هذه المدرسة بتحليل الإدارة عن طريق دراسة الخبرة ومحاولة للوصول من ذلك إلى تعميمات ز وهي في ذلك تفترض أنه عن طريق دراسة حالات النجاح التي حققها المشروع أو الأخطاء التي وقع فيها ، وما قامت به الإدارة في هذه الحالات مع معالجة للمشاكل المختلفة التي قابلتها ، يمكن الوصول إلى الفهم الصحيح للعملية الإدارية ، والتعرف على الوسائل الفعالة في التطبيق وتعلمها ، واستخدامها في مواقف مشابهة .

ولا يمكن لأحد أن ينكر أهمية تحليل الخبرة السابقة ، والاستفادة من الطرق والوسائل التي استخدمت في معالجة مواقف في الماضي ، واتخاذها كمرشد لإدارة الأعمال في الحاضر ، ووضع الخطط للمستقبل ولكن يجب أن نأخذ في الاعتبار أن المواقف التي تمت في الماضي ليس من المحتمل مواجهة مثيلاتها في المستقبل ، كما أنه ليس من الضروري أن تكون الوسائل والإجراءات التي اتبعت في الماضي لمواجهة مواقف معينة وثبتت فعاليتها أن تكون بنفس الفعالية إذا استخدمت في معالجة مواقف مشابهة في فترات مستقبلية .

ويقول المنتمون لهذه المدرسة أن الغرض من تحليلهم للحالات التي تمت في فترات ماضية هو محاولة استخلاص تعميمات يمكن استخدامها كمرشد في عمليات مستقبلية كما أنه عن طريق التحليل والمراجعة والبحث في الخبرات السابقة قد يتوصل الباحثون إلى مبادئ أحسن من القائمة فعلاً ، أو مراجعة المبادئ الموجودة والتأكد من مدى صلاحيتها وبذلك يمكن القول أن المدرسة الواقعية تسير في نفس الاتجاه الذي تسير فيه المدرسة التشغيلية ، إذ عملت على تلاقى تبادل خبرات لا معنى لها ، وركزت الاهتمام على التوصل إلى تعميمات من دراسة وتحليل الحالات .

## ٣-٢ المدرسة التشكييلية :

والاتجاه الأساسى فى هذه المدرسة هو تحديد وظائف الإدارة ثم محاولة التوصل إلى المبادئ الأساسية التى تعتمد عليها المزاولة المعقدة للإدارة وتعترف هذه المدرسة بعمومية الإدارة ، أى بالحاجة إليها وإلى القائم بوظيفتها فى جميع الأعمال وبصرف النظر عن اختلاف المشروعات ولكنها تدرك أن الظروف التى تزاوُل فيها الإدارة مهمما تختلف عن مشروع لآخر ، وكذلك داخل المشروع الواحد بين المستويات المختلفة وتعمل هذه المدرسة نحو تكوين نظرية للإدارة عن طريق تنظيم التجارب والتحليل التجريبي للمبادئ والدراسة الصحيحة للأساسيات وهى بذلك تعمل أيضا على تحسين الأداء وطرق العمل .

وقد سبق أن ذكرنا أن هنرى فايول توصل إلى تعريف الإدارة وتحديد مبادئها ووظائفها عن طريق المزاولة الفعلية لعملية الإدارة . ولذلك يعتبره البعض منشئ هذه المدرسة على الرغم من أن كتاباته لم تعرف للقارئ بالغة الإنجليزية فى الولايات المتحدة إلا منذ سنة ١٩٤٩ .

وبجانب اعتقاد المنتمين إلى هذه المدرسة بإمكانية دراسة الإدارة عن طريق تحليل الوظائف الإدارية فإنهم يرون أيضا أن الخبرة الطويلة ومزاولة العمل الإدارى فى المواقف المختلفة تزود القائمين بالدراسة والتحليل بأسس للتوصل إلى حقائق ومبادئ تساعد فى تفهم وتوضيح وتحسين الإدارة كما تعتبر هذه المبادئ بعد ذلك فقط للبحث الذى يهدف إلى التأكد من صحتها والعمل على تطبيقها وبعد المراجعة وتكرار التطبيق تستخدم هذه المبادئ فى تكوين نظرية للإدارة .

ويرى أعضاء هذه المدرسة أن الإدارة فن ، ولكن يجب أن يعتمد على أساس متين من المبادئ ، وأن مبادئ الإدارة لا يقلل من أهميتها عدم تطبيقها أو تجاهلها من جانب بعض المديرين كما يعترفون بأنه ليس من الضروري أن تحوى النظرية الإدارية كل معرفة لأن الظروف المحيطة بالمدير متغيرة ومتحركة وتتطور مع الحياة والحضارة والتقدم فى شتى الميادين .

## ٣-٥ المدرسة الرياضية :

رغم أن الطرق الرياضية تستخدم في المدارس السابقة فإن المنتمين إلى هذه المدرسة ينظرون إلى الإدارة على أنها نماذج وعمليات رياضية ومن الأمثلة على هؤلاء العاملين في بحوث العمليات ، ولذين يطلقون على أنفسهم أحياناً " علماء الإدارة " ويعتقد أعضاء المدرسة الرياضية أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم أو التخطيط أو اتخاذ القرارات عملية منطقية فإنه يمكن التعبير عنها برموز وعلاقات رياضية وينتجون من النموذج أساساً للتعبير عن هذه العلاقات بالنسبة لأهداف معينة .

وليس هناك شك في فائدة الدراسات الرياضية بالنسبة لأي ميدان من البحوث ، شذ نقرض على القائم بالبحوث أن يعرف المشكلة ويحدد نطاقها ، كما تساعد على استخدام الرموز للبيانات غير المعلومة ، ومعالجة الموقف بطريقة منطقية تساعد على حل وتبسيط المشاكل المعقدة . ولكن من الصعب اعتبار الرياضيات مدرسة مستقلة للنظرية الإدارية . وإذا كنا نقول أن الرياضة أداة وليست مدرسة فلا نقصد من هذا التقليل من أهمية الرياضة بالنسبة لعلم الإدارة ومزاولة العمل الإداري . فقد أثار الرياضيون بدرجة كبيرة في رجال الإدارة ، وساهموا بنصيب كبير في التكفير المنظم والتقدم في ميدان الإدارة .

٣-٦ مدرسة الأنظمة :

تعتمد هذه المدرسة على المحاولات العلمية للنظر إلى الأشياء كمجموعة من العناصر المتداخلة ، التي تشكل بينها كلاً موحداً . فقد أدرك الفلاسفة منذ زمن طويل نسبياً ضرورة دراسة الأشياء كنظمة (نسق) تتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غاية معينة ، هي المحافظة على بقاء النظام ونموه وقد بدأ علماء الطبيعة والأحياء والنفس والاجتماع باستخدام مدرسة الأنظمة ، كإداة لتبليل الكل وتفسير مكوناته ، ثم انتقلت المدرسة إلى ميدان الإدارة ، حيث استخدمت كمدخل لدراسة الإدارة والتنظيم . ورغم أن المدرسة العامة للأنظمة تعود إلى العديد من الكتاب مثل "ميرتون" ، و "براون" ، و"بيرتلانقي" وغيرهم ، إلا أن تفسير مدرسة الأنظمة في الإدارة ينسب إلى كاست وروزينويج .

ويعتمد كاست وروزينويج في تفسيره للنظام على التولحي التالية:

١- إن لكل هو ليس مجرد مجموع الأجزاء المكونة له .

- ٢- إن الأنظمة إما أن تكون مغلقة أو مفتوحة . والنظام المغلق هو الذى لا يحدث بينه وبين البيئة أى تفاعل أو تبادل . أما النظام المفتوح فهو الذى يتبادل المعلومات ، أو الطاقة أو الموارد مع البيئة ، كما هو الحال فى الأنظمة البيولوجية (الإنسان أو الحيوان) أو الأنظمة الاجتماعية (المنظمة أو المجتمع) .
- ٣- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التى يعمل فيها ، والحدود فى الأنظمة المغلقة يمكن تحديدها ، أما فى الأنظمة المفتوحة فلن الحدود ليست جامدة ، وغنما يمكن اختراقها .
- ٤- إن الأنظمة المغلقة تتعرض لنفاذ طاقتها أو ما يسمى بالانتروبيا ، أما الأنظمة المفتوحة فى تخصص لنفاذ الطاقة ، وغنما تخضع لما يسمى بالانتروبيا السلبية ، لأن النظام المفتوح يحصل على قدر من المدخلات من البيئة ، بنفس الطاقة التى ستلتها النظام فى عملياته ، زائدا ما يصدره من مخرجات إلى البيئة ومعظم الأنظمة لاجتماعية مثل منظمات الأعمال تصل إلى الانتروبيا السلبية بالحصول على قدر أكبر من الموارد ، يزيد عما تستخدمه فى عملياتها وما تصدره إلى البيئة .
- ٥- من الضرورى لحياة النظام أن يصل إلى حالة من الاستقرار أو مستوى ثابت الحركة وذلك بالحصول على مدخلات من البيئة لتعويض ما يفقده من طاقة فى عملياته ن وما يقدمه من مخرجات . فإذا فشلت المنظمة مثلا فى الحصول على مدخلات تزيد عن المخرجات ، فمن المحتمل أن تتعرض للانهيار .
- ٦- لى يمكن للنظام من تحقيق مستوى الثبات الحركى ، فلا بد له من المعلومات المرتدة . وهو تدفق من المعلومات المرتدة من البيئة ، لى تبين أن النظام قد حقق حال التوازن وأنه لن يتعرض للقاء .
- ٧- أن كل نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ، وإنه جزء من نظام أكبر .
- ٨- تميل الأنظمة الاجتماعية إلى تكوين حالة مترابطة من التمايز أو التخصص ، بصورة يتشكل به هيكلها ، وكلما تزايدت فى الحجم نتيجة نموها يتزايد التمايز وتتسع حدودها ، أو تتحول إلى أنظمة أكبر .

٩- يعتقد المنظرون أن الأنظمة المفتوحة يمكنها أن تحقق نتائجها بطرق متعددة أو ما يطلق عليه "الأكروافينالتي" أما الأنظمة المغلقة فلا يمكنها أن تحقق نتائجها إلا بطرق محددة .

ونظراً لما تتمتع به هذه المدرسة من سهولة وجاذبية ، فسوف نعرض لها بشيء من التفصيل :

أولاً : تعريف النظام :

ينطوي اصطلاح للنظام على الحيد من المعاني ، فهو يطلق على كل كيان يتميز بتفاعل أجزائه بحيث تشكل كلا متكاملأ والواقع أن كل كيان تقريباً يتكون من مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها البعض بصورة أو بأخرى ، يمكن أن يطلق عليها اصطلاح "نظام" فالأجزاء ليست هامة في حد ذاتها ، ولكن المهم هي التلاحم ، أو العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء ، وهذا التلاحم ، أو التبادل هو الذي يكون مفهوم النظام .

ففي مجال الإنتاج مثلاً ، يعتبر نشاط مناوله المواد ، والرقابة على التكاليف ، والرقابة على الجودة ، أجزاء متكاملة متلاحمة ، تسعى إلى تحقيق أهداف العملية الإنتاجية .

وتتصف الأنظمة عامة بمجموعة من الخصائص هي :

١- العناصر :

والعناصر هي المفردات المكونة للنظام . فالنظام الإنتاجي يتكون من مجموعة من العناصر اللازمة لتحقيق أهدافه ، مثل نظام الإنتاج ، ونظام الرقابة على المخزون ، ونظم الرقابة على التكاليف وغيرها . وهذه المفردات يمكن أن تشكل بمفردها أنظمة قائمة بذاتها ، أي أنظمة فرعية . وقد تشير هذه العناصر إلى جماد أو حيوان ومعظم الأنظمة التي تستخدم في مجال الإدارة هي خليط من الاثنين .

٢- عملية التحويل :

وتقوم جميع الأنظمة بعمليات تحويل ، ويتم فيها تغيير حالة العناصر الداخلة ، ويتم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات . فأجزاء السيارة مثلاً ، تجري عليها عمليات تغيير دخل النظام ، وذلك عندما تمر من موقع إلى آخر ، على خط

لتجميع ، إلى أن تصبح ميارة كاملة . وفي النظم المرتبط بأهداف اقتصادية ، تقوم عملية التحويل بإضلفة قيمة أو منفعة إلى المدخلات أثناء تحويلها إلى مخرجات ، وإذا نتج عن عملية التحويل انتقاص في القيمة ، أو المنفعة ، فيقال إن النظام يعطى تكلفة أو مسعة سلبية .

### ٣- المدخلات والموارد :

وهي تمثل في مجموعها رأس المال ، والعمل ، والمواد ، والمعلومات المستخدمة . ومن الضروري تحديد الدرجة التي تخضع فيها هذه الموارد ، أو المدخلات إلى رقبة النظام ويحصل للنظام عادة على حاجاته من البيئة التي يعمل فيها . وعندما تستخدم هذه الموارد لتحقيق الأهداف فإنها تعامل باعتبارها تكلفة .

### ٤- المخرجات :

المخرجات هي النتائج المتحصل عليها من عملية التحويل ، وقد تسمى للنتائج ، أو المحصلة ، أو المنافع ، تعدد السيارات المنتجة بالجودة المحددة ن وفي الوقت المحدد هي المحركات الناتجة في مصنع لإنتاج السيارات .

### ٥- البيئة :

عند التعرض للأنظمة للمفتوحة على البيئة فلا بد من الإشارة إلى الحدود الفاصلة بين النظام وغيره من الأنظمة التي يتعامل معها . وتحديد البيئة الخاصة بتنظيم معين يميز بين القوى الداخلة تحت رقابة الإدارة ، وتلك التي تخرج عن رقابتها . وبصرف النظر في الدقة لوضع هذه الحدود ، فالعامل مع البيئة ضروري في كل نظام ، وإلا كانت النتائج المتوصل إليها غير فعالة .

ويرى علماء الإدارة أن الأنظمة الاجتماعية مفتوحة دائماً على البيئة المحيطة ، وتختلف درجة الانفتاح من نظام لآخر ، وفي نفس النظام من مستوى إلى آخر . وعلى هذا الأساس ، فأهداف الأنظمة وتصرفاتها وهيكلها يعتمد على ما يحدث في هذه البيئة . فمثلاً القوابس المساندة في مجتمع ما ، والحالة الاقتصادية أو الاجتماعية ، هي أمثلة للمؤثرات البيئة في النظام .

## ٦- للغاية والوظيفة :

تعتبر الأنظمة غير الإنسانية إلى غرض واضح ، ولكنها تكتسب هذا الغرض أو الوظيفة ، عندما تدخل في علاقات متبادلة بينها وبين غيرها من الأنظمة الفرعية ، وذلك في إطار من الأنظمة الأكبر . وهكذا فإن العلاقة بين الأنظمة الفرعية ن بعضها البعض وبينها وبين الأنظمة الأكبر هي من الأهمية بمكان عند دراسة للغاية والوظائف .

## ٧- النوعية أو السمات :

تتميز النتائج الخاصة بالأنظمة الكلية والفرعية ، بطابع محدد أو سمة معينة ولقد تكون هذه السمة كمية أو نوعية . وتقسيم السمات إلى كمية أو نوعية يحدد بالتالي الأداء التي تستخدم في قياس النتائج فالسمات النوعية تسبب الكثير من الصعوبات في تعريفها ، وقياسها بصورة تزيد عن مثيلاتها من السمات الكمية . وتستخدم السمات أحيانا كمرادف " لمقياس الفاعلية " رغم أنه من الضروري التمييز بين السمة والمقياس .

## ٨- الأهداف النهائية والأهداف التشغيلية :

من الأمور الهامة عند تحليل الأنظمة أن نتعرف على أهدافها النهائية ، وأهدافها التشغيلية . والأهداف النهائية هي رغبات عامة لها صفة الشمول . فتحقيق الأرباح ، أو ضمان البقاء ، والنمو والاستقرار ، هي أهداف نهائية . وعندما تفسر الأهداف النهائية ، وتحدد تفصيلاتها ، فإنها تتحول إلى أهداف تشغيلية تستخدم في قياس الفاعلية في تشغيل الأنظمة .

وتسعى الأنظمة لتحقيق أهدافها بطرق مختلفة ، وبوسائل متنوعة مثل تحديد كميات الإنتاج اللازمة لتحقيق الربح أو توصيف خصائص السلعة لإرضاء العملاء أو تمييز الإنتاج لضمان الأسوق .

وتميل جميع الأنظمة إلى تحقيق الاستقرار الداخلي بواسطة جهاز المعلومات المرتدة ويقال إن النظام مستقر عندما يتمكن من تحقيق للتوازن بين عناصر المدخلات والمخرجات ، وعند مستوى يسمح لعناصره بالعمل بفاعلية وبطريقة تمكنه من التأقلم بسرعة ، لاستيعاب الظروف المتغيرة .



## ٩- البرامج والمهام :

في الأنظمة الموجهة نحو أهداف محددة تتم عملية التحويل وفقاً لبرامج ومهام محددة . والتي تتكون بدورها من عناصر مختارة للعمل مع بعضها البعض ، لإنجاز هدف محدد . وليس من الضروري أن تتوافق الحدود الخاصة بهذه البرامج أو المهام مع الحدود الخاصة بالسلطات والمسئوليات الممنوحة لها ، ولكنها تختلف اختلافا ملحوظا من نظام إلى نظام ومن وقت لآخر . وهذا الاختلاف على جانب كبير من الأهمية في دھسل الأنظمة .

## ١٠- الإدارة والكلاء ومتخذو القرارات :

يتولى عملية اتخاذ القرارات في الأنظمة الإدارية مجموعة من الأفراد ، يطلق عليهم الإداريون أو الكلاء أو متخذو القرارات ، والذين يتولون توجيه النظام نحو أهدافه .

## ١١- الهيكل :

تميل جميع الأنظمة نحو تحقيق درجة من التخصص والتمايز بين أجزائها ، وذلك باستخدام الفائض من الموارد المتاحة ، وتبادلها فيما بينها . ويترتب لى هذه الخاصية ظهور الحاجة إلى ربط أجزاء النظام ، مع بعضها البعض ، فى هيكل للعلاقات المحددة . وقد يكون هذا الهيكل بسيطاً أو معقداً ، وتتوقف درجة البساطة أو التعقيد على عدد ونوع العلاقة بين هذه الأجزاء .

## ثانياً : أنواع الأنظمة :

يمكن تقسيم الأنظمة إلى عدة أنواع هى :

## ١- أنظمة طبيعية / أنظمة صناعية :

والأنظمة الطبيعية ، هى التى نشاهدها ونتحقق منها فى الطبيعة ومن أكثر الأمثلة وضوحاً للأنظمة الطبيعية هو الإنسان نفسه ، باعتباره نظاماً بيولوجياً ، يتكون من سلسلة من الأنظمة ، يطلق عليها أنظمة فرعية كالنظام العصبى ، ونظام الدورة الدموية ، والنظام التنفسى ، وغيرها لما الأنظمة للصناعية ، فى التى يستطيع الإنسان إقامتها وتشغيلها ، ومن أمثلتها الأنظمة الاجتماعية ، أو الأنظمة الاقتصادية ، أو أنظمة الإنتاج ، أو نظام للرقابة على الجودة .

## ٢- أنظمة ملموسة / أنظمة غير ملموسة :

الأنظمة للملموسة ، هي التي تتكون من أشياء مادية ، كالآلات والحد والماكينات .  
أما لأنظمة غير الملموسة ، فتتكون من مفاهيم نظرية كالاستراتيجية الأهداف والخطط .  
٣- أنظمة مفتوحة / أنظمة مغلقة :

الأنظمة المفتوحة ، هي تلك التي يقوم بينها وبين البيئة نوع من التبادل ، مثل المشروعات التجارية أو الصناعية . ويعتمد هذا التبادل على وسيلة الاتصال المستخدمة لتوصيل الموارد والمعلومات بين الأنظمة والبيئة وعلى العكس من ذلك ، فالأنظمة المغلقة ، وهي تلك التي ليس بينها وبين البيئة أى نوع من التفاعل ، أو للتبادل .  
٤- أنظمة قابلة للتكيف / أنظمة غير قابلة للتكيف :

الأنظمة القابلة للتكيف ، هي تلك التي تستجيب لقوى البيئة المحيطة ، بحيث تؤدي الاستجابة إلى تغيير في حالة للنظام . والمنشأة التجارية أو الصناعية ما هي في الواقع إلا نوع من الأنظمة القابلة للتكيف والتغير الذي يحدث هو تغير مرغوب بالقياس بالأهداف المحددة للنظام والأنظمة غير القابلة للتكيف ، هي تلك التي لا تستطيع الاستجابة إلى الحاجات المطلوبة في البيئة ، ويرتبط هذا التقسيم بتقسيم الأنظمة إلى أنظمة مفتوحة ، وأنظمة مغلقة ، والتي سبق التعرض لها .

## ٣-٧ مدرسة السلوك الإنساني :

تركز هذه المدرسة على الجانب الإنساني من الإدارة ، وعلى المبدأ الذي يقول أنه عندما يعمل الأفراد مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية فإن هؤلاء الأفراد يجب أن يسود بينهم التفاهم التام كما يرى هذه المدرسة أن دراسة الإدارة يجب أن تتركز حول تدخل العلاقات الشخصية لأن الإدارة من وجهة نظرها هي القيام بتنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد .

ومن الطبيعي أن يتأثر أفراد هذه المدرسة بدرجة كبيرة بعلم النفس الفردي والاجتماعي ، وأن يولوا اهتماما خاصا إلى الفرد وورعيته الاجتماعية والنفسية ينظر بعض المنتمين إلى هذه المدرسة إلى علم النفس كأداة مساعدة في فهم الأفراد وحفزهم إلى بذل أقصى طاقاتهم عن طريق الاستجابة لرغبتهم ومطالبهم ويستند البعض الآخر أن

السلوك التسمي للأفراد والجماعات هو أساس الإدارة ، ويرون أن العملية الإدارية ما هي إلا عملية حيادية ، وأن الإدارة ما هي إلا جزء من ميدان علم النفس الاجتماعي .

ومع أنه لا يمكن إنكار أن الإدارة تتضمن السلوك الإنساني ، ومع أن دراسة التفاعلات الإنسانية سواء في الإدارة أو غيرها ذات أهمية كبيرة فإنه لا يمكن أن نقول أن ميدان السلوك الإنساني معادل لميدان الإدارة .

### ٣-٨ مدرسة النظام الاجتماعي :

وتصم هذه المدرسة أولئك الذين ينظرون إلى الإدارة كنظام اجتماعي أو بعبارة أخرى كنظام من تداخل العلاقات الحضارية .

وفي بعض الأحيان يقتصر النظام على التنظيمات الرسمية ، ويصبح اصطلاح " تنظيم " معادلا لمشروع ، وليس كعلاقات سلطة وعمل كما هو مستخدم في الإدارة . وفي أحيان أخرى لا يقتصر الأمر على التنظيمات الرسمية وإنما يشمل النظام كل ما يحوي من علاقات وروابط إنسانية . وبذلك تنج الدراسة في نفس الطريق الذي تسير فيه الخدمة الاجتماعية وهو وصف العلاقات الحضارية للجماعات المختلفة ومحاولة إيجاد التكامل بينها على شكل نظام .

والألب الروحي لهذه المدرسة من النظريين هو شتربلر نارد الذي أوجد نظرية للتعاون مبنية على أساس رغبة الفرد في التغلب عن طريق التعاون على القويوم الطبيعية والهدنية والاجتماعية التي تؤثر عليه وعلى الظروف المحيطة به . وحاول بارنارد بهذه النظرية إيجاد تفسيرات أساسية للعملية الإدارية . وينظر بارنارد إلى فكرة التنظيم الرسمي على أنه نظام تعاوني يتمكن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة في المساهمة والمشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك .

وقد ساهمت هذه المدرسة مساهمة كبيرة في العملية الإدارية ، فاعتبار المشروع المنظم وحدة اجتماعية معرضة لكل الضغوط والخلافات المتولدة من وسط الحضاري كان من العوامل المساعدة مواء للنظريين أو للمديرين العمليين ومن بين هذه النواحي المساعدة الإحاطة بالأسس الإنشائية للسلطة الرسمية ، وأثار التنظيم غير الرسمي ، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية .

## ٣-٩ مدرسة عمليات الإدارة :

يرى أصحاب هذه للمدرسة أن الإدارة "عملية" تحدد بوضوح الوظائف التي يجب على المدير أن يتولاها ، وأن للخبرة الطويلة في مجال الإدارة ، قد أظهرت حقائق أساسية أو عومليات ، يشار إليها عادة على أنها مبادئ ، وأن اكتشاف هذه للمبادئ ، يدفعنا للبحث عن وسائل تحسينها تجعلها قابلة للتطبيق . فالإدارة وفقا لهذه المدرسة هي ما يتولاه المدير من تخطيط ، وتنظيم ، واتخاذ القرارات ، وتنسيق ، ورقابة ، بصرف النظر عن مستواه وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها .

ورغم أن هناك الكثير من الكتاب الذين اسهموا في تفسير وفوضيح أفكار هذه المدرسة ، مثل "جاليك" ، و"لورويك" ، و"موني وريلي" ، إلا أن للكتاب يتفقون على أن "هنري فايول" ، هو بحق صاحب هذه المدرسة .

وتنسب هذه المدرسة إلى "هنري فايول" الذي كان يعمل في مناجم الفحم الفرنسية ، وتدرج في مناصبها حتى وصل إلى منصب المدير العام عام ١٨٨٨ . وخلال سنوات عمله ، كان يبحث عن مبادئ وأصول يمكن استخدامها في تفسير وظيفة المدير . وقد ظهرت هذه المبادئ في فرنسا ، في الوقت الذي كان "فريدريك تايلور" ينادي فيه بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة . وقد صدرت الطبعة الأولى من كتابه ط الإدارة الصناعية والعمامة " بفرنسا عام ١٩١٦ فلم تجد لها مقبولا في الولايات المتحدة بل أهملت كلية حتى صدرت مرة أخرى عام ١٩٤٩ ، وقد أسهم "فايول" في مجال الإدارة رغم أن أفكاره قد تبلورت وكانها مكتوبة بلغة العصر الحديث . ومن هذه الأفكار ما يأتي:

- ١- إن مسألة المركزية أو اللامركزية هي مسألة نسبية ، ويتحدد الدرجة المثلى لها على حسب نوع المنشأة .
- ٢- يضع كل عام عن قصد أو عن غير قصد شيئا من نفسه في عمله ، إنسه لا يعمل كمجرد قرس في آلة .
- ٣- إن سلسلة الإدارة الهرمية المتكترجة تتطلب تسلسل المشرفين وتدرجهم من صفوف القمة إلى القاعدة .
- ٤- لكي يسود النظام لابد أن يكون هناك مكان معين لكل مستخدم ويبنى لكل منهم أن يكون في مكانه .

٥- إن إحداث الانقسام فى صفوف العدو عن بارع ، ولكن إحداث الانقسام فى صفوف الزملاء ، إنما هو خطأ قاصح .

وبدا " فايول " أعماله بتقسيم المشروع الصناعى كله إلى ست أنشطة منفصلة ، مركزا على أهمية النشاط الإدارى فيه ، وهذه الأنشطة هى :

- ١- النشاط المالى : ويقصد به النشاط الخاص بالإنتاج أو التصنيع أو التحويل .
- ٢- النشاط التجارى : ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة .
- ٣- النشاط للمالى : ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها .

٤- النشاط الأمنى : ويقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص والمهمات .

٥- النشاط المحاسبى : ويقصد به النشاط الخاص بالجرد وحسابات الأرباح والخسائر والتكاليف والإحصاء .

٦- النشاط الإدارى : ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم والإشراف والتسيق والرقابة .

وقد أعطى فايول للنشاط الإدارى عناية خاصة ، باعتباره أهم الأنشطة جميعها وأحقها بأكثر قدر من العناية .

وهو يرى أن التخطيط يتطلب قيام المدير بدراسة للمستقبل ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها ، ويتأكد من أن الخطة تتضمن الوحدة والاستمرار والمرونة والدقة .

ويرى "فايول" أن التنظيم يتكون من عملية بناء كيان مزدوج (بشرى ومادى) ، يراعى فيه المدير صلاحية الأفراد ، والمعدات ، لتحقيق أهداف المنظمة ، فى حدود مواردها واحتياجاتها . وعلى أن يكون اختيارهم بناء على قواعد ، بحيث يوضع كل فرد فى أكثر الأعمال صلاحية له ، وأن يكون لكل قسم رئيس كسفاء ونسبيط ، وأن تحدد الاختصاصات بوضوح ، وأن تتسق جميع العمليات والجهود ، وأن يكون المشرفين أكفاء ، ويعملون تجاه هدف واحد ، وأن يتم تلاقى الشكليات التى قد تعطل سير العمل ، وأن يشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية وغيرها .

أما الإشراف عند " فايول " فهو الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم وذلك بالإشراف للفعال ، ولكي يكون الإشراف فعالاً يجب على المدير .

- ١- أن تكون لديه معرفة كاملة بالأفراد .
- ٢- أن يلم إماماً تاماً بالاتجاهات التي تربط العمل بالعاملين .
- ٣- أن يكون قدوة حسنة .
- ٤- أن يقوم بالمراجعة الدورية ، ويستخدم الخرائط ، التي تساعد ، على بلوغ هذه لغاية.
- ٥- أن يتخلص من العاملين عبر الأكناء .
- ٦- أن يستخدم المثبرات لتحقيق الوحدة وتركيز الجهود .

أما التنسيق فيراه " فايول " على أنه الربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام ، بحيث يتحقق لها التتبع والتوافق والانسجام في بلوغ الأهداف وأخيراً فإن الرقابة كما يراها " فايول " فهي التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه ، وفقاً للخطة للموضوعة ، أو الأوامر الصادرة على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين مكافأة عادلة ، وفرض العقوبات عند ارتكاب الأخطاء والحقاقت .

ويرى " فايول " أن الإدارة لكي تكون فعالة ، ينبغي أن تقوم على المبادئ الأربعة عشر التالية :

- ١- تفسيح العمل :
- يقصد "فايول" بهذا المبدأ ، أن قيام العامل بأداء نفس العمل ، والمدير بمعالجة نفس الموضوعات ، يكسبهم القدرة والدقة والانتقان ، وبالتالي يزيد الإنتاج :
- ٢- السلطة والمسئولية :

يرى " فايول " أن للسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر ، والقوة التي تفسر الطاعة . ويجب أن نفرق بين السلطة الرسمية للمدير ، والتي يستمد منها مركزه ، والسلطة الشخصية ، التي تعكسها شخصيته ، مثل الذكاء ، والخبرة ، والقدرة على القيادة.

## ٣- النظام :

يرى " فايول " ، أن أحسن الوسائل لإيجاد والمحافظة على النظام هو وجود المشرفين في كل المستويات ، وتوفير لتفانيت واضحة وعادلة كلما أمكن ، وتطبيق العقوبات المنصوص عليها .

## ٤- وحدة القيادة :

يقول " فايول " يجب أن يتلقى المروسون أوامرهم من رئيس واحد ، مهما كان طبيعة التصرف المطلوب .

## ٥- وحدة التوجيه :

يقول " فايول " يجب أن يكون هناك رئيس واحد ، وخطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة ، تسعى إلى هدف واحد .

## ٦- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

يرى " فايول " أنه من ميدان الأعمال ، يجب أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرووس ، أو المجموعة من المرووسين ، مصالح المنظمة والوسيلة التي بتحقيق بها ذلك ، هي العدالة والقدوة الحسنة ، من جانب المشرفين ، والإنفاذ العادلة ، كلما أمكن ، والإشراف المستمر .

## ٧- المكافأة :

يرى " فايول " أن مكافأة المرووسين يجب أن تكون عادلة ، كلما أمكن ، وترضى كل من المرووسين ، المنظمة .

## ٨- المركزية :

يقول " فايول " إن مسألة المركزية واللامركزية هي مسألة نسبية ، وإن المشكلة هي الوصول إلى الدرجة المثالية منها ، والتي تتوقف على طبيعة المنظمة وتتوقف درجة اللامركزية الممنوحة على شخصية المدير ، وعلى شخصية المرووسين ، وعلى ظروف المنظمة . فدرجة المركزية يجب أن تختلف باختلاف للمواقف .

## ٩- التسلسل الهرمي :

يرى " فايول " أن التسلسل الهرمي هو الحلقات من الرؤساء التي تمتد مراكزها من أعلى سلطة إلى أدنى المستويات . ومن الخطأ أن نتجاهل ، بغير ضرورة ، خط السلطة ، والخط الأكبر هو الالتزام بهد عندما لا تتطلب للضرورة ذلك .

## ١٠- الترتيب :

يرى " فايول " أنه لكي الحياة تستقيم الحياة في المنظمة ، يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل مرؤوس ، ويجب على كل مرؤوس أن يلتزم بهذا المكان .

## ١١- المساواة :

يقول " فايول " لكي يتم تشجيع الأفراد على أداء واجباتهم بكل اللولاء والحماس القادرين عليه ، يجب أن يعاملوا بالعطف ، والمساواة تأتي من الجمع بين العطف والعدل .

## ١٢- استقرار للعاملين :

يرى " فايول " أن يعطى الفرد الوقت الكافي للاعتياد على العمل الجديد ، والفرصة لكي ينجح في أدائه جيداً ، بشرط أن تكون لديه القدرة على ذلك دائماً . فإذا استغنى عن العامل قبل أن يعتاد على العمل ، فإنه لن يكون قد أعطى الوقت الكافي لأداء خدمة مقبولة .

## ١٣- المبادرة :

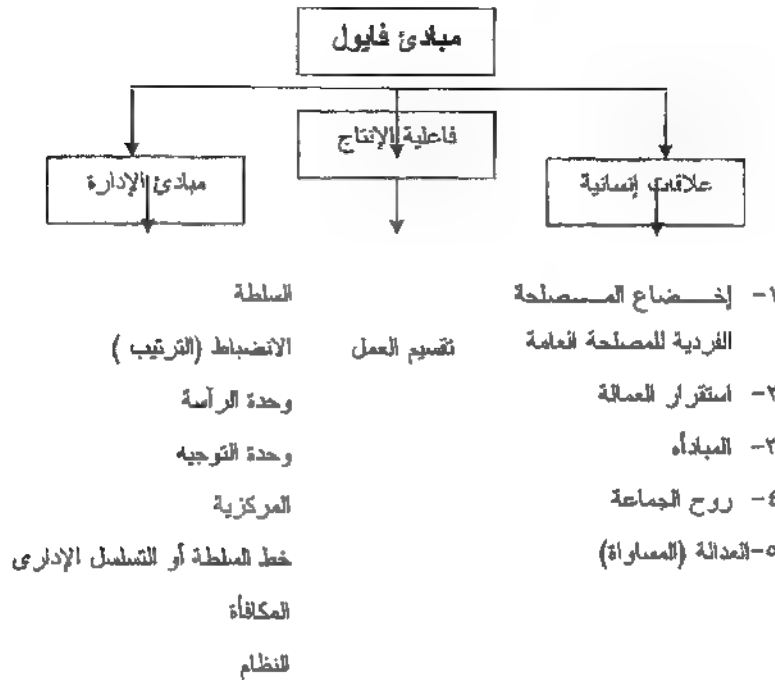
يقول " فايول " أن التفكير في خطة ، وضمن نجاحها ، هو عمل غاية في الرضا للإنسان الذكي . والقوة التي تجعل الفرد يفكر ، ويقوم بالتنفيذ ، هو ما نطلق عليه المبادرة، إنها تمثل مصدراً عظيماً من مصادر القوة في الأعمال .

## ١٤- روح الجماعة :

يقول " فايول " إن الاتحاد قوة ، والإنسجام والاتحاد بين العاملين في المنظمة هو مصدر قوة لها ، ويجب بذل الجهود لتشجيع روح الجماعة .

وفي النهاية يمكن إجمال هذه المبادئ في ثلاثة مجموعات (ما أطلق عليه مبادئ فايول) تظهر في الشكل التالي :





### ٣-١٠ مدرسة اتخاذ القرارات :

تركز هذه المدرسة على اتخاذ القرارات الرشيدة ومعنى اتخاذ القرارات أما القرار نفسه ، أو الأشخاص أو المجموعات للمنظمة المتخذة للقرار ، أو يقومون بتحليل عملية اتخاذ القرار ويقصر البعض دراساتهم على الترشيح الاقتصادي للقرار ، بينما يقوم البعض الآخر بتحليل كل الأفعال التي تتم داخل المشروع . وهناك آخرون يتوسعون في نظرية اتخاذ القرارات بحيث تشمل أيضا الجوانب النفسية والاجتماعية المحيطة بالقرارات والقائمين باتخاذها ومعظم أعضاء هذه المدرسة من النظريين الاقتصاديين الذين يستخدمون في دراساتهم وتحليلهم النماذج والرياضة .

وقد امتدت آفاق مدرسة اتخاذ القرارات إلى أبعد من عملية تقييم البدائل فقد أصبحت هذه العملية بالنسبة للكثير ليست إلا نقطة يبدأ منها فحص ودراسة المجال الكلي

لأوجه نشاط المشروع ، بما في ذلك الطبيعة البناء التنظيمي ، وردود الفعل التأسيسية والاجتماعية من جانب الأفراد والجماعات ، وتنمية للمعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات ، وتحليل القيم وخاصة اعتبارات القيمة المتعلقة بالأهداف .

وكما يتوقع للمرء فإنه عندما يدرس النظريون للنطاق المصغير لعملية اتخاذ القرارات فإنهم يأخذون في الاعتبار الميدان الكلي لعمليات المشروع والظروف المحيطة به أي أن نظرية اتخاذ القرارات لم تعد تركزا ضيقا على اتخاذ القرارات ، وإنما أصبحت نظرية متسعة للمشروع كنظام اجتماعي . ولذلك يمتد البعض لأن التنمية المستقبلية للنظرية . الإدارية متجمل من القرار نقطة ارتكاز ومحورا تعتمد عليه بساقي النظرية .

## مصادر الفصل الثالث

## أولاً : المصادر العربية

- ١- إبراهيم النمرى : إدارة الأفراد والتطوير للتنظيمى المعهد القومى للتنمية الإدارية ، أكاديمية الدراسات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- ٢- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره .
- ٣- أحمد محمد عتيق : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، مذكرات غير منشورة ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ٤- حامد شاكر ثابت : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .
- ٥- سيد الهوارى : الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ .
- ٦- سيد الهوارى : الإدارة المالية منهج اتخاذ قرارات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- ٧- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية "أسسها ومفاهيمها" ، مرجع سبق ذكره .
- ٨- صلاح الدين جوهر : محاضرات للدراسات العليا فى الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرحلة الماجستير ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٦٩ .
- ٩- عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعى ، مرجع سبق ذكره .
- ١٠- عبد العزيز خشاب ، محمود عطية : مذكرات فى الميزانية وحساب الحكومة ، وزارة المالية ، القاهرة ، غير منشورة .
- ١١- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلأ : أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٢ .
- ١٢- على الحبيبي : الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ .
- ١٣- فؤاد هاشم عوض : اقتصاديات النقود والتوازن النقدى ، القاهرة ، ١٩٧٦ .

- ١٤- فوزى بشرى أحمد : تعريف طريقة تنظيم المجتمع ، مرجع سبق ذكره .
- ١٥- فوزى بشرى أحمد : دراسة لطبيعة العلاقات بين جمعية تنمية للمجتمع الريفي وغيرها من المنظمات العاملة فى تنمية للمجتمع الريفي ، مرجع سبق ذكره .
- ١٦- فوزى بشرى أحمد : منظمة تنمية للمجتمع الريفي بين معطيات النماء ومتطلبات الوظيفة ، مرجع سبق ذكره .
- ١٧- كمال أغا : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية مجموعة محاضرات لطلاب البكالوريوس ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٨٠ .
- ١٨- محمد على شتا : إدارة المؤسسات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- ١٩- محمد نبهان : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .
- ٢٠- مصطفى رزق مطر : تنظيم وإدارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

- 21- Bernard Berlson, Behavioral Sciences, In David L. Sills, ed. International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 1 New York : The Macmillan Company & The Free Press, 1968.
- 22- David Fanshel, Administrative Research in social Welfare : a review of Current Trends, in Research in Social Welfare Administration New York : National Association of Social Workers, 1962.
- 23- E. N. Gladden, The Essentials of Public Administration, 3 rd ed. London, 1964.
- 24- Eygene Litwak and Henry J. Meyer, a Balance Theory of Coordination Between Bureaucratic Organization and Community Primary Groups, in Edwin J. Theomas, ed., Behavioral Science for Social Workers, New York · The Free Press, 1961.
- 25- Fredrek Taylar, Shop Management, New York : Harper & Brothers, 1919.
- 26- Harleigh B. Trecker, Social Work Administration Principles and Practices, New York : Associ-ation Press, 1971.

- 27- Henrik L. Blum and Alvin R. Leonard, Public Administration, A Public Health Vicpoint, New York : The Mac-Milan Company, 1963.
- 28- Henry Fayol, General and Industrial Management, New York · Pitman Publishing Corporation, 1949.
- 29- Herbert G. Hicks G. Hicks, The Management of Organization a Systems and Human Resources Approach 2 nd ed, New York · Mc Grow-Hill, Inc. 1972.
- 30- Herman Stein, Administration, in Encyclopedia of Social Work, New York : National Association of Social Workers, 1965,
- 31- John Kidenigh, Social Work Administration – An Area of Social Work Practice ? Social Work Journal, April 1950.
- 32- John Pfifner and Presthus, Public Administration 4th ed., New York : Rold Press Company, 1960.
- 33- Joyce Warham, An Introduction to Administration for Social Workers, London, 1967.
- 34- Leonard Mayo, Administration of Social Agencies Social Work Yearbook, 1945, New York : Russell Sage Foundation, 1945.
- 35- Leonard White, Introduction to the study of Public Administration 3rd ed., New York, 1951.
- 36- Lynn S. Rodney, Administration of public Recreation. New York : The Ronald Press, 1964.
- 37- Ray Johns, Executive Responsibility, New York : Association Press, 1954.
- 38- Sue Spencer, The Administration Method in Social Work Education, New York : Council on Social Work Education, 1959.
- 39- Webster's Seventh New Collegiate Dictionary, Massachusetts: C. & C. Merriam Company, 1976.

## الفصل الرابع

### وظائف الإدارة

- ١-٤ تكوين ووضع السياسات .
- ٢-٤ اتخاذ القرارات .
- ٣-٤ التوظيف الإداري .
- ٤-٤ التنظيم الإداري .
- ٥-٤ التخطيط الإداري .
- ٦-٤ التمويل والموازنة العامة .



## ١-٤ تكوين ووضع السياسات :

من أهم الأسئلة التي تطرح نفسها بالنسبة للسياسات في المنظمات تحديد من يقوم بوضعها ؟ ولماذا ؟ ولماذا أن اتخاذ قرار بشأن السياسة يعتبر من أهم أنواع القرارات التي تتخذها . وسوف نتناول العناصر الأساسية في تكوين ووضع السياسات ويتمثل في ثلاث نقاط هي ...

١- مفهوم سلم الأهمية للسياسات The concept of hierarchy of policies .

٢- من يضع للسياسات .

٣- عملية تكوين السياسات .

## ١-٤-١ سلم الأهمية للسياسات :

يوجد دائماً في كل منظمة عدد من السياسات ، لها درجات متفاوتة في الأهمية . فبعضها لها درجة أهمية أكبر ، ولها مجال أوسع من البعض الآخر . وبذلك ، فإن السياسات هي الخطط والأهداف من حيث سلم الأهمية . ولذا ، فإن السياسات التي لها مجال تطبيق واسع ، وتتميز بالأهمية القصوى تكون على رأس هذا السلم . ثم تدرج مبروطاً كلما ضاق مجال تطبيقها أو انخفضت درجة أهميتها . وبذلك يكون عند قاعدة السلك ألقها أهمية وأصغرها مجال ، وفيما بين القمة والقاعدة تقع السياسات المتوسطة الأهمية ، وهي بدورها على درجات متفاوتة من حيث أهميتها .

ومن الأمور الهامة تحديد وفهم سلم الأهمية بالنسبة للسياسات ، ذلك أن كل سياسة منها تتحكم إلى حد كبير في مجال وأهمية السياسات التي تليها في السلم . وكسل سياسة تخضع إلى مفهوم السياسات الأعلى في السلم فالتأثير أن جميع هذه السياسات ترتبط ببعضها البعض بأسلوب أو بآخر . فمثلاً إذا اتخذ المدير العام سياسة من شأنها أن تكون المنظمة حصواً مالياً في المجتمع ، فإن على مديري الإدارات أن يضعوا سياسات من شأنها تيسير أداء العمل بأقل وقت ممكن ، وعلى كل مدير أن يتخذ سياسات من شأنها تحقيق أهداف وخطط المؤسسة .

## ١-٤-٢ صانع السياسة :

أن صانعو السياسات هم أساساً فئة المديرين الذين لهم حق صنع القرارات التي تؤثر في أعمال المنظمة ونشاط الأفراد . والواقع ، يأتي في أعلى السلم بالتصنيف للسياسات



لاستراتيجية والإدارة العليا ، ثم يأتي بعد ذلك مديرو الإدارات المختلفة ( الإدارة الوسيطة) بالنسبة للسياسات المتوسطة الأهمية ، ثم يتدرج الأمر إلى أن يصل إلى رؤساء العمل (الإدارة التنفيذية) بالنسبة لأقل السياسات أهمية .

وفيما يلي يمكن تناول الإدارة العليا وخط الإشراف الأول .

#### ( أ ) الإدارة العليا :

بما أن فئة المديرين في أعلى المستويات الإدارية يقع عليهم مستويات رئيسية في إدارة المنظمة ، لذلك يمارسون تأثيراً كبيراً على سياساتها . فهناك سياسات لا يمكن أن يضعها إلا أحد أو بعض أفراد هذه الفئة . فمثلاً ، يتوقف الحصول على رأس مال إضافي ، عن طريق بيع أسهم أو سندات ، على سياسة الشركة المتعلقة بالتواحي المالية بصفة عامة . كذلك سياسة التعاون مع النقابات العمالية أو مقاومتها ، يجب أن تصدر عن الإدارة العليا ، ما دامت العلاقات الإدارية تعتبر من مسؤولياتها . كما أن سياسة صنع القرار سياسة لا يمكن لأفراد الإدارة بالمستويات الإدارية الأقل تحديدها .

والواقع أن السياسات بالمنظمات ما هي إلا انعكاسات لمهارة ومقدرة أفراد الإدارة العليا ، خاصة أن لهذه الفئة - في أغلب الحالات - تأثير كبير على الأفراد . فيعطى لأفراد هذه الفئة صلاحية وضع السياسات الرئيسية نتيجة لخبراتهم للطويلة وحكمهم للمصائب على الأمور .

#### (ب) خط الإشراف الأول :

في مستوى خط الإشراف الأول ، يكون وضع السياسات محدود بالمجال الضيق لعمل ومسؤوليات رئيس القسم . فهو يضع السياسات ، بحيث يؤدي كل فرد يعمل معه مهام وظيفته كما يترأه له . وهو لا يستطيع أن يضع مجال أو أهمية هذه السياسات دون أن يحصل على إذن من المستويات الأعلى . فحتى يكون علاقات مع مروضيه ، يجب أن يضع السياسات الخاصة بأسلوب معاملته لهم ومعالجته لمشاكلهم . وعلى كل ، فيجب أن لا ينكمش داخل الحدود المسموح له بها ، بل عليه أن ينطلق بسياساته ما دامت لا تتعارض مع السياسات بالمستويات الإدارية الأعلى .

ربما أن رؤساء الأقسام يشغلون الوظائف بالمستوى الإداري الأول في الهيكل التنظيمي - بعد العاملين مباشرة ، لذلك فهم على اتصال مباشر بالعاملين ، ويمكنهم

التحكم في تنفيذ السياسات في نطاق أعمالهم . ومن ثم ، فإنهم يستغلون حساسة رئيسية للاتصال بالعاملين . وبذلك يستطيعون نقل المعلومات إلى أعلى لتكون أساساً في تكوين السياسات ، ونقل السياسات إلى أسفل لتكون أساساً في تصرفات الأفراد . بهذا المفهوم يكون لهذه الفئة تأثير كبير في وضع وتنفيذ السياسات بصفة عامة . فمن اتصالاتهم المباشر بالعاملين يكونوا قادرين على نقل شعور وميول واتجاهات وآراء وآمال الأفراد في المستويات الأعلى . وكممثلين للإدارة ، يمكنهم إعلام الأفراد بالسياسات التي تضعها الإدارة ، أما من وجهة نظر الأفراد فإن رئيس القسم يظهر لهم بمثابة الشخص الذي يضع السياسات ، ما دام نشاطهم اليومي يتوقف على السياسات التي يطبقها ، أو على أسلوب تفسيره وتطبيقه للسياسات التي تأتي من أعلى .

#### ٤-١-٣ تكوين السياسات

تظهر الحاجة الملحة إلى تكوين السياسات حين يشعر المدير بوجود خطأ ما في سلوك الأفراد ، أو مشكلة تتكرر باستمرار وتتطلب عناية خاصة ، أو تيار من التصرفات وإجراءات يحدث أثناء العمل وغيرها . وعن طريق هذه السياسات يستطيع المدير أن يزيل العقبات التي تحول دون تقدم ونمو للمنظمة .

وقد يبدأ تكوين السياسات عند قمة التنظيم ، أو عند قاعدته ، أو عند أي مستوى إداري آخر بينهما . وبغض النظر عن نقطة البداية لتكوين السياسات ، فالثابت أنه أمر يشغل المنظمة كلها سواء بأسلوب مباشر أو بأسلوب غير مباشر .

فالسياسات التي يبدأ تكوينها عند المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي ، تعبر عن وجهة نظر الإدارة العليا بالنسبة للموضوع المعين . مثلاً قد تنهج الإدارة العليا سياسة المركزية ، بحيث يعتبر مدير كل فرع مسؤولاً تماماً عن نجاح أو فشل الفرع . أو تنهج سياسة إنتاج مجموعة كبيرة من المنتجات ، بدلاً من الاقتصار على إنتاج منتج واحد . وحيث أن المشاكل التي من هذا النوع تتطلب تخطيط وتنسيق ورقابة على مستوى عالٍ ، لذلك لا يمكن تحقيقها إلا بإقامة الإدارة العليا بتكوين السياسات اللازمة لها .

فإذا وضعت الإدارة العليا سياسة معينة ، فإنها تكون المحرر الذي تدور حوله جميع السياسات التي توضع في المستويات الإدارية الأقل . فسياسة توزيع المنتجات مثلاً ، تدفع قسم الأبحاث إلى العناية بحاجات الأفراد التي لم تلبها المنظمة حتى الآن ، وبذلك قد

يختار مدير هذا القسم سياسة تركيز جهود الباحثين بقسمة على البحث لاكتشاف أفضل المنتجات التي يمكن تصنيعها بالإضافة إلى المنتج الحالي . كذلك إذا وضعت الإدارة العليا سياسة للتوسع في النشاط الإنتاجي للمنظمة ، فعلى مدير الإدارة ، أن يحدد ما تأثير هذه السياسة على السياسات الأخرى . وعلى مدير إدارة الأفراد ، أن يعيد النظر في سياسات الأفراد للتأكد أنها تسمح بتعيين القوة العاملة اللازمة لهذا التوسع . وأن يصنع سياسات جديدة لتوزيع المهام الإضافية من المسؤوليات . وبالتدرج هبوطاً في الهيكل التنظيمي ، قد تدفع هذه السياسة للتوسعية ، رئيس القسم إلى وضع سياسات تتعلق بأجازات الأفراد الذين يعملون معه .

والد تكون السياسات عند قاعدة الهيكل التنظيمي ، أو بالقرب منها . ويتوقف هذا الأمر على مدى الحرية التي تسمح بها الإدارة العليا لأفراد الإدارة بالمستويات الإدارية المختلفة على التعبير عن آرائهم . ففي المنظمات التي تطبق فيها الإدارة مبادئ الديمقراطية ، يكون للمشرفين ورؤساء العمال ، بل والأفراد تأثير كبير في تكوين السياسات التي يعمل بها في المنظمة ولاشك أن هذا للتأثير غير موجود بالمنظمات التي تؤمن فيها الإدارة بمبادئ الدكتاتورية في العمل الإدارة وأداءه في إطار المهام والمسؤوليات .

#### أهمية خطوط الاتصال في تكوين السياسات :

الثابت أن كفاءة المعلومات اللازمة لوضع السياسات ، تتوقف على كفاءة خطوط الاتصال بين أجزاء المنظمة ، وحيث أن المشرف أو رئيس القسم أو الإدارة يكون بحكم وظيفته مخفصاً تماماً في هذه العملية - فمن طريق يمكن توصيل السياسات إلى الأفراد ، ونقل أفكارهم وشعورهم إلى المستويات الإدارية الأعلى ، وحيث أن من مهامه مساعدة أفراد الإدارة بالمستويات الإدارية الأعلى على وضع سياسات تتلائم مع الأحداث الجارية ، وحيث أن من مهامه تفسير وتنفيذ هذه السياسات ، لذلك فقد يحدث خلط أو تحريف distortion في نقل المعلومات عند مستوى خط الإشراف الأول . فلتأكد أن المشرف أو رئيس القسم أو مدير الإدارة أثناء قيامه بهذه المهمة يكون متأثراً بآرائه الخاصة وشعوره الشخصي ، ولأنه قد لا يتفق مع آراء وشعور من هم في مستويات إدارية أعلى أو أقل من مستواه .

وقد يؤدي ذلك إلى تغير في السياسة أثناء عملية نظنها بواسطة المشرق أو رئيس القسم أو مدير الإدارة. والواقع أن أيًا منهما أثناء تفسيره وتنفيذه للسياسة قد يحدث فيها تغييرات جوهرية أو ثانوية دون أن يشعر .

السياسات المكتوبة وغير المكتوبة :

لا يمكن لأي منظمة أن تظهر إلى حيز الوجود وتستمر دون سياسات . وقد تكون هذه السياسات جيدة بحيث تؤدي إلى نجاح المنظمة ، أو سيئة بحيث تؤدي إلى فشلها . وتتميز السياسات الجيدة بالحيثيتين رئيسيتين :

أولاً : أن تكون مدروسة وتركز إلى مبادئ وأسس صحيحة .

ثانياً : أن تطبق بأسلوب سليم ،

وبالنسبة للناحية الأولى ، يمكن قياسها على أساس ما تحققه من نتائج ولكن لا تتوقف هذه النتائج على صلاحية وكفاءة السياسة ، بل أيضاً على أسلوب تطبيقها .

وقد تكون هذه السياسات غير مكتوبة implied أو مكتوبة stated . وبواجه كل منهما مشاكل إدارية وتنظيمية تتعلق بأسلوب نشرها . غير المشكل للتي تواجه النوع الأول تختلف كثيراً عن تلك التي تواجه للنوع الثاني .

أولاً : السياسات غير المكتوبة

في معظم الشركات ، لا تحظى السياسات غير المكتوبة بعناية واهتمام الإدارة . والسياسات غير المكتوبة هي تلك التي تظهر دون تخطيط أو موافقة رسمية من جانب أفراد الإدارة ، ولكنها تعمل على تشكيل سلوك من يصنع القرار . فيؤمن بعض المديرين بوجود تسجيل جميع السياسات المعمول بها في المنظمة كتابة بينما يعتقد البعض الآخر أنه من الأفضل كتابة بعضها ، وترك البعض الآخر غير مكتوب .

والواقع أن كل من النوعين من السياسات يوجد بالمنظمة ، غير أن إحداها مكتوبة بحيث يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، والأخرى غير مكتوبة ، وتخضع - إلى حد كبير - إلى العرف والعادة السائدتين بالمنظمة ، وعلى فلسفة الإدارة والأفراد فيها في الوقت المعين . ويمكن تبين السياسة غير المكتوبة عن طريق ملاحظة سلوك أفراد الإدارة فسي معالجتهم لمشكلة معينة . فمثلاً قد تضع الإدارة سياسة مكتوبة تحيد أنها لا تنقيد بعمر

معين حين تعيين الأفراد الجدد بالمنظمة ، وبالرغم من ذلك لم يحدث أن عنيت أفراد أعمارهم أكثر من ٤٠ سنة. فمعنى ذلك أن السياسة غير المكتوبة تفيد أن الحد الأقصى لعمر المعينين للجدد لا يزيد عن ٤٠ سنة .

وقد نعمل أو لا نعمل السياسات غير المكتوبة على نجاح للمنظمة فقد تهدف الشركة إلى إعطاء الأفراد أقصى خدمات ممكنة بأقل سعر ، ولكنها لا تسجل هذه السياسة كتابة هذا بالرغم من أن هذه السياسة تفرض سلوكاً معيناً على رجل البيع تجاه المستهلكين ، مما يؤثر على اتجاهات الأفراد نحو المؤسسة وطبعاً ، لو سجلت الإدارة هذه السياسة كتابة ، يكون في ذلك تأكيداً كبيراً من جانبها لهذه السياسة .

والواقع أن السياسات تتكون في المنظمة سواء رغب أو لم يرغب المديرين ، فليس لهم الاختيار في وجود أو عدم وجود السياسات ، ولكن ينحصر اختيارهم في إعطاء اهتمام أكبر لسياسة معينة دون الأخرى . ومن الخطأ أن تعتمد الإدارة كلية على السياسات غير المكتوبة . فأى تفسير خاطئ . لها قد يصيب المنظمة بخسائر كبيرة .

وبشعر كثير من المديرين ، أن هناك سياسات يصعب تسجيلها كتابة ، بحيث تحمي مصالح الشركة وتبلى حاجات الأفراد في نفس الوقت . ويعتقد آخرون أن نجاحهم في إدارة المنظمة يتوقف على درجة حريتهم في اتخاذ القرار دون التقيد بأحكام تفرضها عليهم سياسات مكتوبة . ويستندون في ذلك ، أن كل حالة تتطلب اتخاذ قرار معين ، وأن هذا القرار يجب أن يوضع لحكمهم وتقديرهم للأمر وفي رأيهم أنه لا يمكن دائماً كتابة سياسة معينة يمكن تطبيقها في جميع الحالات ، خاصة بالنسبة للأعمال التي تتعرض لتغيرات كثيرة من المتغيرات المختلفة . ويعتقد البعض الآخر أن تصور اللغة يجعل من الصعب اختيار الألفاظ والكلمات الصحيحة - بحيث لا يحدث لبس في فهم المقصود منها - للتعبير الدقيق عن السياسة كتابة .

ومن ناحية أخرى ، فإن السياسة غير المكتوبة لا تعرض الإدارة لهجوم السراى العام عليها ، فلا يستطيع ملاحظتها إلا الخبير الماهر . لذلك قد تستخدم حينما تنتهج الإدارة سياسة لا تتفق وميول للراى العام للخاص بجماعة معينة كالأفراد وغيرهم . كان تنتهج الإدارة العليا سياسة من شأنها إعطاء المراكز الكبيرة لفئة معينة بنسبة أكبر منها للفئة الأخرى في المؤسسة أو الهيئة أو المنظمة .

والواقع أن السياسات غير المكتوبة تؤدي إلى عديد من المشاكل الإدارية ترجع معظم هذه للمشاكل إلى النقد والشكوى والمرارى من جانب جماعة معينة . ولاشك أنه من الأفضل - للتغلب على هذه المشاكل - كتابة السياسات بوضوح حتى تكون رشيدياً لأفراد الإدارة في اتخاذ القرارات المختلفة .

#### ثانياً : السياسات المكتوبة

من أهم المشاكل التي تواجه السياسات المكتوبة صعوبة إيجاد الكلمات الصحيحة لتوضيح مفهومها لعدد كبير من الأفراد لهم خلفيات وثقافات متباينة . وبما أن الكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى ، لذلك نواجه الإدارة مشاكل تتعلق بالاتصال . فقد ينتج عن عملية الاتصال أن تنقل السياسات إلى المستويات الإدارية الأقل بمفهوم يختلف عن المفهوم الذي تنصده الإدارة العليا . لذلك يتطلب الأمر تفسيراً لمفهومها من وقت لآخر .

وللسياسات المكتوبة مزايا عديدة تتمثل في ...

- ١- أنها متاحة بشكل واحد للجميع .
- ٢- يمكن الإشارة إليها ، وبذلك يمكن لأفراد الرجوع إليها ، إذا رغب في ذلك .
- ٣- تعتبر مؤشراً عن النوايا الصادقة والأمانة للإدارة .
- ٤- يمكن نشرها بالأجزاء المختلفة للمنظمة .
- ٥- يمكن إحاطة الأفراد للجدد علماً بها .
- ٦- أن عملية الكتابة ، تدفع المديرين إلى توضيح تفكيرهم بدرجة أكبر .
- ٧- ترفع من ثقة الأفراد في عدالة الإدارة ، على أساس أنها تطبق على جميع العاملين بغض النظر عن شخصيتهم .

وهناك درجات لمدى التفصيل الذي يرد بالسياسة ، وهو أمر يخضع إلى ظروف تطبيقها . ولكن يفضل أن لا تكون تفصيلية بحيث تتضمن أيضاً إجراءات تطبيقها ، إلا في الحالات الاستثنائية . ففي حالات الطوارئ مثلاً يتطلب الأمر تطبيق السياسة بأسرع ما يمكن ، ولضيق الوقت ، لا يكون هناك مجال للتفكير في ماهية الإجراءات المفروضة اتخاذها . لذلك تكون السياسة تفصيلية إلى حد كبير . وبالعكس فإذا كان الأمر لا يتطلب تطبيقاً سريعاً ، أو أن هناك ثقة كبيرة في كفاءة الأفراد ، فإن وضع السياسة دون تفصيلات يعتبر أمراً عادياً .

## وسائل نشر السياسات :

حين توضع سياسة جديدة لأول مرة ، أو تدخل تغييرات في سياسة قائمة ، لابد من تمهيد الطريق وتحضير الأذهان لمفهوما . فقبل إعلانها ، يجب أخذ رأى أولئك الذين يساهمون بأفكارهم فيها أو يتأثرون بها . فمن الخطأ نشر السياسات الجديدة أو التعديلات في السياسات القائمة فجأة . فلتنشر المفاجئ دون مقدمات قد يسبب الذكر والشعور بالقلق والخوف بين الأفراد .

وعادة يكون سلوك الأفراد ورأيهم تجاه السياسة الجديدة - أو التعديلات في السياسة الحالية - هجوماً أو على الأقل سلبياً . ويبقى الأمر كذلك لفترة طويلة حتى يدركون مزاياها ويؤمنون لمفاهيمها ، ويتعودون على فلسفتها فيبدأ سلوكهم في التغير ويصبح إيجابياً ، أن يقتنعوا بوجاهتها .

إن نشر السياسات بين العاملين بالمنظمة يكون - في معظم الحالات - في شكل عبارات مكتوبة توضع في لوحة الإعلانات ، أو ترد في خطابات ، أو في دليل طبع لهذا الغرض . وقد يكون في شكل عبارات شفوية ترد على ألسنة كبار المديرين بالمنظمة .

ويعتبر للتوقيت عاملاً هاماً في عملية النشر ، فيجب أن يحدد الوقت بحيث يكون كل مدير أو رئيس أو مشرف أول من يحيط للعاملين معه علماً بمضمون السياسة الجديدة - أو بالتغيرات التي أدخلت في السياسة المعينة . فلتأكد أن هذا الإجراء يرفع من مركزهم بين رؤوسهم ، كما يحضر أذهان الرؤوسين للسياسة المنتظر صدورها ، كما يمكنهم من الحصول على ردود شفهية بالنسبة لاستفساراتهم بشأنها .

وفيما يلي تقييم لبعض الوسائل التي تستخدم عادة في نشر السياسات.

## ١- لوحة الإعلانات :

لا تعتبر لوحة الإعلانات من وسائل الدرجة الأولى لشرح ووصف السياسات . ولعل من أحسن استخداماتها إعلام الأفراد أن تغير معين سيحدث ابتداء من تاريخ معين . ويتوقف نجاحها على نوع وحدثة المعلومات التي تلصق عليها ، ومدى أهميتها بالنسبة للأفراد .

## ٢ - الخطابات :

وقد تستخدم الخطابات لإعلام الأفراد بسياسات معينة أو تغييرات بالذات . وعادة ترسل إلى منازلهم ليحتاج لهم ولأسرهم فرصة قراءتها بدقة . ومن مرابا هذا الأسلوب أن له طابع الأسلوب المباشر . والخطابات شخصية بطبيعتها . وتجذب الأفراد إلى قراءتها . ولكنها مكلفة للغاية .

## ٣ - الدليل :

ويفصل دائماً طبع السياسات في دليل خاص ، يكون متاحاً بصفة مستمرة لأي فرد يريد الاضطلاع عليها . وعادة يوزع هذا الدليل على من يهمه الأمر . كما يعتبر مفيداً لتعريف الأفراد الجدد بسياسات الشركة . ويمكن إرساله إلى العملاء والموردين وأي فئة أخرى ترتبط مصالحها بالنظام العام بالشركة .

## ٤ - النشر الشفهي :

تتوقف صلاحية هذا الأسلوب في نشر السياسات على أهمية من ينطلق بها . وعادة يصلح لنشر المفهوم العامة للسياسات ، ومتى يبدأ العمل بها ، ويستخدم هذا الأسلوب لإعطاء شرح مفصل لها ومبررات وضعها والتغيرات التي أدخلت عليها وما إلى ذلك . وقد يصدر بعدها عبارات مكتوبة تؤيد هذه العبارات الشفهية .

## تطبيق السياسات :

إن درجة نجاح السياسة لا تتوقف فقط على مدى صلاحيتها ، ولكن تتوقف أيضاً على إمكانية تطبيقها . وفي عملية للتطبيق يجب أن يؤخذ في الاعتبار عوامل عديدة مسن أهمها المرونة والثبات والمعدلة .

## ١ - المرونة :

ليس من الضروري أن ينص على المرونة في صلب السياسة ، وإن كل من رأى البعض أنه يجب أن تحتوي على عبارات كالأتي : " كلما أمكن " ، " في الحالات العادية " والواقع أن المرونة ترتبط بطريقة تطبيق السياسة ، غير أن المغالاة فيها قد يؤدي إلى إفسادها أو ضعفها . ويقصد بالمرونة أن تكون السياسة قابلة للتطبيق في حالات عديدة أو في ظروف متغيرة .



٢- الثبات :

يتعلق هذا العامل بأسلوب تطبيق السياسة من وجهة نظر من تطبق عليهم . فيشعر الأفراد بالمرارة إذا طبقت السياسة في ظروف بأسلوب معين ، وفي ظرف مماثل في وقت آخر بأسلوب مختلف . مما يولد فيهم شعوراً بعدم العدالة والخوف . فعندئذ تثبت يولد عدم ثقة الأفراد في الإدارة ، وهذا بدوره يجعل التخطيط للمستقبل أمراً صعباً للغاية . فالتغير السريع أو المفاجئ في طريقة تطبيق السياسة ، قد يرجع إلى انحراف مزيج المدير ، أو قد يرجع لأي سبب آخر .

وللثبات أهمية خاصة في تطبيق السياسة في الحالات التي يفصل بينهما فاصل زمني قصير ، لما إذا كان الفاصل الزمني طويلاً ، فقد يكون هناك ما يبرر الاختلاف في التطبيق على أساس أن الظروف المحيطة قد تغيرت تماماً .

٣- العدالة :

ينص هذا العامل أن يشعر كل من يطبق السياسة (الإدارة) ومن تطبق عليهم السياسة (الأفراد أو أي فئة أو جماعة أخرى) بأنها عادلة . وهو أمر يخضع إلى حكم كل من الطرفين عليها . وقد يركز هذا الحكم على المنطق والتذكير للسليم ، وقد لا يركز على ذلك . فيحاول معظم المديرين أن يكونوا عادلين في تطبيق السياسات ، ولكنهم يلاحظون أن قراراتهم - بالرغم من عدالتها - قد لا تلقى الترحيب الكافي من أولئك الذين يتأثرون بها هؤلاء يعبرونها غير عادلة ما لم يقتنعوا بأن المدير قد أخذ جميع العوامل المتعلقة بهم في الاعتبار حين تطبيق السياسة .

وتأسيساً على ما سبق لو ترك كل مدير وكل موظف في أي مؤسسة يتصرف في أي مشكلة بالطريقة التي تحلو أو يعتقد أنها صائبة لحدث بعض أو كل ما يلي :

١- اختلاف تصرفات الأفراد في الموضوع الواحد ربما في الظروف الواحدة دون صبر .

٢- اتخاذ قرارات غير سليمة لأن كل شخص يتصرف حسبما يعتقد وليس من المنطقي أن نفترض أن كل فرد سيكون عالماً عاقلاً حكيمًا مخلصاً .

٣- تردد الكثيرين عن التصرف خوفاً من الوقوع في أخطاء وخوفاً من أن يقوم الرئيس المباشر بتوجيه لوم عن تصرف ظهر أنه خطأ .

٤- كثرة الرجوع إلى أعلى وطلب للرأى وبالتالي " سحب " على وقت ومجهود الإدارة لأعلى ربما بدون مبرر لاسيما إذا كانت المشكلات ولحده متكررة أو ليست على مستوى الإدارة الأعلى .

٥- عدم تحقيق أفضل النتائج أو تحقيقها بدون كفاءة .

٦- حدوث صراعات كثيرة بين الموظفين أنفسهم وبين العملاء حيث تصبح كلمة " إسمعنى فلان " هى القسم المشترك الأعظم لكل الصراعات لاسيما إذا كانت الظروف مشابهة تماماً .

لذلك فمن الضروري وضع قواعد تطبق فى كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد " السياسات " ، فالسياسات مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية الأقل . فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرومين وهى فى هذا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المشاكل المماثلة .

" إن السياسة بصفة أساسية على حد تعبير " دافيس " تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى .

وعلى ذلك فإن " السياسة مبدأ مرشد سبق إقراره منى على الأهداف وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف كما يقول " جلوفر " . والسياسة فى الواقع عبارة عن عبارات عامة أو مفاهيم ترشد وتفيد تفكير المرومين فى المشروع أو فى أحد أقسامه .

إنها " تشمل مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يكون هناك تشابه إلى حد كبير فى الظروف " .

فالسياسة إذن مجموعة من القواعد العامة التى تحكم استخدام مصادر المنشأة فى الوصول إلى أهدافها .

وأوضح أن السياسة قرار أو قاعدة عامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال فى المستويات الإدارية الأقل .

وإذا كانت هذه القواعد جامدة محددة فإنها تصبح تعليمات واجبه التنفيذ حرفيا وهذا هو الفرق بين السياسات والتعليمات .

الشروط الواجب توافرها في السياسات :

ولكي تحقق السياسات النتيجة المرجوة منها يجب أن تكون مستمدة من وتؤدي إلى تحقيق الأهداف للموضوعة كما يجب أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا رأسيا " وأفقيا " وهذا طبعى .

إن أهم صفة في السياسات هي أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع أو خارجه فإذا لم تكن السياسات مرنة ( أى تسمح بحرية للمرؤوسين في التصرف حسب الأحوال ) أطلق عليها تعليمات .

وبالرغم من مرونتها يجب أن تكون السياسة محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل ولا تتناقى مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة .

ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع ، وأن يكون قد تم الاشتراك الحقيقى في صنعها .

يعتبر رسم السياسات من الضرورات الأساسية فى الإدارة سواء بالنسبة لإدارة الأعمال أو الإدارة العامة ، أو إدارة الهيئات الأهلية ذلك لأن السياسة العامة فى المجتمع هي التي توجه المسؤولين الإداريين فى المؤسسات والمنظمات المختلفة لمجالات العمل وتحديد الأهداف فى مجال إدارة المشروعات الخاصة مثلاً تحدد السياسات الاقتصادية والصناعية والتجارية نوعية المشروعات المطلوبة والمجالات المختلفة للاستثمار واستراتيجيات العمل ، والتوجيهات العامة لنظم التشغيل والتسويق وغيرها ، وفى مجال الإدارة العامة تحدد أيدىولوجية الدولة ، والتوجيهات العامة لنظام الحكم وأسلوب عمل المؤسسات الحكومية المختلفة وكذلك نظم للتوظيف والأجور والمكافآت وغيرها وتحدد السياسة الاجتماعية مجالات عمل الهيئات الأهلية ، وأهدافها بما لا يتعارض مع السياسة العامة للدولة ونظام الحكم .

إن الوظيفة الأساسية للسياسات فى المجال الإدارى هى توجيه النشاط الإدارى وإرشاد القيادات والمسؤولين فى التنظيم فى تحديد أهداف وأساليب العمل واختيارهم لمدى من بين البدائل المختلفة لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المبتغاة .

وكما كانت السياسات العامة واضحة ومحددة ، كلما ساعد ذلك على وضوح وبلورة الأهداف أمام القيادات الإدارية وساعد ذلك على استقرار التنظيم والكفاءة فى الأداء من خلال حسم الاختيارات المختلفة وتحقيق الترابط والتنسيق والانسجام بين المنظمات المختلفة ، التى تضطر للعمل فى إطار فلسفة واحدة ، ويساعد ثبات ووضوح السياسات على خلق مناخ من الثقة بين القيادات الإدارية وأعضاء التنظيم ، الذين يشعرون بالأطمئنان لسييرهم فى إطار السياسة العامة بالإضافة إلى أن هذه السياسات هى بمثابة وسائل للرقابة على الجهود الاجتماعية وللتعرف على مدى النجاح فى الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

ولكى تكون السياسات فعالة يجب أن تكون معروفة وواضحة ومفهومة من جميع القيادات الإدارية والعاملين فى التنظيم ولذلك ترتبط الإدارة بالسياسة برابط وثيق ويزداد وضوح الارتباط بين الإدارة والسياسة مع الارتقاء فى السلم الإدارى ، حيث تغلب على ممارسات القيادات العليا الطابع السياسى سواء كان ذلك بالنسبة للإدارة العامة أو إدارة المشروعات الخاصة أو إدارة المؤسسات الأهلية ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للعلاقة بين الإدارة والسياسة على النحو التالى :

#### ١- مستوى الإدارة العليا :

ويرتبط هذا المستوى ارتباطاً كلياً بالسياسة ، بحيث تكون القيادات الإدارية عند هذا المستوى قيادات سياسية ، قد لا يتوافر لديها سوى قدر ضئيل من المعارف الفنية بأمور التشغيل أو العمل الفنى للمنشأة أو التنظيم وتكون قراراتها قرارات سياسية هى المحل الأول تعبر عن التوجهات العامة للسياسة المساندة فى الدولة .

#### ٢- مستوى الإدارة الوسطى :

وينضاعل عند هذا المستوى تدخل الاعتبارات السياسية ويزداد وضوح الاعتبارات الفنية الخاصة بأمور التشغيل وأداء العمل ويقع على أعضاء هذا المستوى من القيادات الإدارية عبء تحويل التوجهات العامة للسياسة إلى برنامج عملية وإيضفاء الطابع الفنى عليها .

## ٢- مستوى الإدارة التنفيذية :

مثل رؤساء الوحدات الإدارية أو الأقسام الإنتاجية الذين يقع عليهم عبء التنفيذ النفعي لنشاط المنظمة أو المنشأة والذي يغلب عليه الاعتبارات الفنية وتتضاءل أهمية الاعتبارات السياسية حيث ينصب الهدف الأساسي لهذا المستوى على تحقيق الأهداف الملموسة ( الإنتاج ، أو أداء الخدمات ) للتنظيم . أو يظهر تأثير السياسات في الإدارة في عملية تحديد الأهداف ، حيث يتم تحديد الأهداف الخاصة بالتنظيم في إطار التوجيهات العامة للسياسة . ويمكن للتمييز بين نوعين من الأهداف لأى تنظيم :

(أ) الأهداف بعيدة المدى أو الاستراتيجية وهي الغايات النهائية للمشروع أو المنظمة ، والتي يتطلب الوصول إليها فترات طويلة ومراحل متتابعة.

(ب) الأهداف المرحلية أو قصيرة المدى ( التكتيكية ) وهي الأغراض المباشرة التي يسعى إليها للتنظيم أو المنشأة خلال فترة زمنية معينة أو مرحلة معينة من مراحل تطورها ،

ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متكاملة وعلى اتساق فيما بينهما بحيث تعمل في النهاية على تحقيق الأهداف النهائية أو الاستراتيجية التي يسعى إليها التنظيم فسي إطار السياسة العامة وأن تكون واقعية بحيث يكون تحقيقها في حدود الموارد المتاحة ونرجع أهمية تحديد الأهداف إلى الاعتبارات الآتية :

(أ) هي المنطلق الذي يبدأ منه نشاط التنظيم ، والإطار الذي يوجه جميع العناصر والعمليات الإدارية .

(ب) هي الأساس في بناء هيكل تنظيمي سليم يلائم الأهداف للمبتغاة .

(ج) يؤدي التحديد الواضح للأهداف إلى ضمان التنسيق بين وحدات التنظيم ، ومنع أشكال التعارض أو التداخل بينهما .

(د) يساعد تحديد الأهداف في تحديد التقييم السليم وذلك من خلال مقارنة الإنجازات الفعلية بما كان مستهدفاً ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى نجاح أو فشل الإدارة .

## ٤-٢ اتخاذ القرارات:

اهتم علماء الإدارة في السنوات الأخيرة اهتماماً بالغاً بدراسة القرار الإداري باعتباره أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون في جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة والأهداف التنظيمية ويرى البعض أن عملية إصدار القرارات هي صميم العمل الإداري وعنصر أساسي من العناصر الوثيقة الصلة بوظيفة القيادة فمن خلالها نستطيع أن نتعرف على طبيعة القيادة الإدارية نفسها وعلى أبعادها وعلى مدى قدرتها على الإحاطة بأطراف السياسة العامة وعلى المحافظة على روحها من خلال العديد من التصرفات والقدرات ومظاهر النشاط المختلفة الموجهة لتحقيق المصلحة الحكومية والشعبية على السواء ويبالغ البعض في تقديرهم لأهمية القرار الإداري بقولهم أنه يعتبر في الحقيقة وظيفة إدارية لا تقل في أهميتها وحيويتها عن وظائف الإدارة الأساسية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ولذلك ينبغي أن لا ننظر إلى قرار الإداري باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن باعتباره أداء للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتغيير اتجاهاتهم وتوجيههم للعمل من أجل خدمة الصالح العام وتحقيق الأهداف التي تنطوي عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية ويمكن القول باعتبار أن المعلومات شريان الحياة بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات على المستويين الوطني والدولي ونظام المعلومات بالنسبة لهذه المؤسسات والمجتمعات هو بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة لأي إنسان .

ولقد أصبحت المعلومات في المجتمع ما بعد الصناعي أو ما يطلق عليه مجتمع المعلومات مورداً استراتيجياً للدولة وبالتالي فهي في حاجة إلى التخطيط وهذا يتطلب فيما يتطلب جهازاً وطنياً على مستوى من المسؤولين والكفاءة وله من الصلاحيات وعليه من الالتزامات ما يؤهله للإضطلاع بمهام التخطيط والتنسيق في مجال المعلومات على المستوى الوطني ووضع أسس تطوير النظام الوطني للمعلومات وتحيل المركز الوطني للمعلومات مكاناً محورياً في هذا النظام .

وهناك إجماع على أننا نعيش اليوم مجتمع المعلومات ومن هنا يبدو الحاجة ماسة إلى وجود أسس من المعلومات والبيانات من كل الأنشطة والخدمات وموارد المجتمع في

كل بيئة محلية وكل هذه المعلومات والبيانات يمكن الحصول عليها من داخل مراكز المعلومات التي نحن نحدد في الدراسة ولينه يتضح أن المنظومات والهيئات التي يريد أن يحقق أهدافها بنجاح لابد من توافر مجموعة من القرارات الموضوعية وهذه القرارات تبني على للدراسة العلمية وهذه للدراسة العلمية تحتاج إلى مجموعة من البيانات والمعلومات يمكن الحصول عليها من خلال أن تنظم في شبكة أو نظام أو وحدة تصمم سهولة الاسترجاع والتحليل لتلك المعلومات وهذه حين الحاجة .

#### ٤-٢-١ مفهوم اتخاذ القرار :

عملية اتخاذ القرارات هي التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المنظمات وبالتالي فإن القرارات الإدارية السليمة المستمرة هي القرارات المعتمدة من ضمن المنظمة والمعيرة عن اتجاهاتها وقد أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى أن هذه العملية لا تتطوى على نشاط فردي مستقل عن القائد الإداري وجده oncommandiscion ولكنها في حقيقة الأمر نشاط تعاوني activity cooperative يضم جهوداً جماعية يشترك فيها القائد الإداري مع من يتبعوه وينتهي بإصدار القرار الذي يعلن باسم القائد وحده معبراً عن إرادة الجماعة التي يقودها . فعملية اتخاذ القرار عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد تقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة بينهم وقد اتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحله ويؤكد البعض أنه جانب للقرار الجماعي يوجد للعند القانوني الذي يصادره .

واستناداً لهذا الرأي يقول العلامة فننزيارند إن الرئيس الأعلى ليس هو صاحب السلطة الحقيقي بل إنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق لأن السلطة الكامنة في التوافق الجماعي القائم والنتاج من الولاء الاجتماعي في نطاق التنظيم وتمثينا مع هذا الرأي يرى برنارد أن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا في المخرج الرسمي يمكنهم في الحقيقة قوة أكبر من القوة التي يملكونها للرؤساء والقادة في المستويات العليا والتي بتحدد على أساسها كيان القرار الإداري لأنهم أقرب إلى مواقع العمل التي يتم فيها تحقيق الأهداف التي يطمح إليها برامج الخطة المتفق عليها .

## ٤-٢-٢ مفومات اتخاذ القرار الإداري :

عملية اتخاذ القرار هي التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المسندة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترنصيها الجماعة داخل النطاق وبالتالي فإن القرارات الإدارية السليمة المستمدة من ضمير المدير والمعبرة عن اتجاهاتها .

وقد لجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار لا تتطوى على نشاط فردي ينقل عبر القائد الإدارة وحده ولكنها في حقيقة الأمر نشاط تعاوني يضم جهود جماعية يشترك فيها القائد الإداري مع من يتبعوه وينتهي بإصدار القرار الذي يعلن باسم القائد وحده معبراً عن إدارة الجماعة التي يقودها .

فعملية اتخاذ القرار عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد تقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة فيما بينهم وقد اتجهت للكتابات المعاصرة في الإدارة إلى التركيز عن العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحله ويؤكد البعض أنه جانب القرار الجماعي يوجد السند القانوني الذي يسلطه .

ويعتمد القرار الإداري على أربع مفومات هي :

١- إنقاز الجماعة فيما بينهم على التصرف وعلى الهدف المراد تحقيقه نتيجة لهذا للتصرف .

٢- أن يكون الاختبار ناتجاً على العديد من البدائل والوسائل وأساليب للتنفيذ لكل منها .

٣- أن تقوم الجماعة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها .

٤- تحديد للوسائل والأساليب المستخدمة في تنفيذ القرار .

ويمكن تفسير كل هذه للمفومات في الأتي :-

أولاً : للقرار الإداري أساسه إدارة الجماعة .

يقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره ليكون قراراً إدارياً ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد اتفقت عليه إدارة الجماعة وقائدها فحسب ولكن يكون متمشياً مع أهداف وإدارة المجتمع المتمثلة في أحكام القانون .



ثانياً : لاختيار القرار الإدارى من بين بديلين أو أكثر

فالاختيار العفوى المبني على فكرة سابقة استقرت فى الأذهان قبل لشوء فكرة صادرة من هذا القرار لا يعتبر اختياراً قلاباً من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام سلك واحد لا بديل له من فلا بد من تحميه اللوائح والقوانين .

ثالثاً : القرار المراد اتخاذه يكون هدافاً

أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هداف أى يكون الدوافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة فى إطار السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية فى حدود القانون.

رابعاً : تحديد الوسائل والأساليب التى تستخدم عند تنفيذ القرار

إن القرار الذى يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لوسائل وإجراءات التنفيذ فالقرار الذى يفعل الإشارة إلى الخطة التى سوف تتبع عند تنفيذه وإلى أسلوب وطريقة هذا للتنفيذ لا يعتبر قراراً بل أقرب إلى الوعود أو الأحلام .

٤-٢-٣ أنواع للقرارات :

هناك العديد من التصنيفات للقرارات سوف نتحدث عن هذه التصنيفات :

١- من حيث درجة أهميتها وشمولها :

من هذا النوع يوجد القرارات الاستراتيجية التى تمس فحدودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياساتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محدودة الأجل والتى تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية .

٢- من حيث طبيعتها :

هناك قرارات نظامية وقرارات شخصية وعندها يتصرف المدير فى إطار نوره كمسئول رسمى فإنه يتصرف فى إطار قواعد النظام للرسمى المعان والمعروف للمجتمع وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتى تأخذ قرار منها فى حدود إحكامه للنظام المقرر أما للقرارات الشخصية فإنها القرارات التى يتخذها المدير فى إطار تقديره كمرد ومن ثم فهى الصحة الشخصية وتقديره وقيمه الذاتية وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه .

### ٣- من حيث درجة إمكان جدولتها :

تكون البيانات الخاصة ببعض القرارات متاحة ومتوفرة ودقيقة ومتكاملة النتائج المتوقعة منها المضمونة ومؤكدة وبعض القرارات الأخرى يتوفر عنها بيانات احتمالية ومن ثم نتائجها بنسبة مؤكدة وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها .

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة تقسيم بدلول نوعية البيانات المتاحة عن المواقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ (نظرية القرار) وتدور حول المنطق الرياضي لاختبار تحت ظروف عدم التأكد .

### ٤- من حيث الموضوع الذي من أجله صنع القرار :

لهي قد تكون قرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها وقد تكون قرارات نقص لإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقراء وقد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون قرارات تنفيذية مطلقة بتحديد من يقوم بماذا وحتى وأين وكيف أو قد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الإنجازات المحققة ومقارنتها بالإستهدافات المتوقعة .

### ٥- من حيث درجة للتغيير المطلوبة :

وتنهنا طبعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه ويمكن تقم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لبعدين مقاطعين هما :-

البعد الرأسي : ويبين درجة تقم طبعة الموقف موضوع القرار النتائج المترتبة على إتخاذها ، ومن ثم فإنه يقع على امتداد قرارات يتعاطم فهمنا لتابعاتها .

البعد الأفقي : ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يتسع على امتداده قرارات ابتدائي ما يحدثه من تغيير إلى درجة جدية .

### ٤-٢-٤ كيفية إتخاذ القرار ( خطوات إتخاذ القرار ) :

تمر عملية إتخاذ القرار الإداري بعدة مراحل :

#### ١- تحديد المشكلة :

إن تحديد المشكلة والمواقف التي تنشأ في ظلها يعتبر من أهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار ويتفق علماء الإدارة إن صنع القرار الرميد لا يتوقف

عن مجرد إصدار القرار والإشراف على تنفيذه ومتابعته ولكنها تتمثل فى سلامة المراحل التى تمر بها هذه العملية وعلى الأخص مرحلة تحديد المشكلة والتى يكون القرار من أجل هذه المشكلة أو هذا الموقف .

والقائد الماهر هو الذى يكتشف المشكلة فى الوقت المناسب بل يجب عليه أن يحدد أسبابها والظروف التى تضاعفت على خلقها وفى مرحلة ودراسة وتشخيص دقيق ، وأول خطوة فى ذلك هو استعراض المشكلة بوضوح من جميع جوانبها وظروفها ثم يبحث عن أسبابها من جميع الوجوه وفى حالة تعدد الأساليب يجب أن يحدد السبب الرئيس The man Factor لها ومراعاة الدقة فى التشخيص فى هذه المرحلة أمر هام وغاية فى الخطورة لأن الخطأ فيها سوف يؤدى إلى الخطأ فى المراحل التالية .

ويقول الدكتور عبد الفتاح حسن فى هذا العدد " أنه إذا لاحظت منظمة عامة تدهور مستوى الأداء فيها وأرادت علاج ذلك وظهر لها أن سببه هو ضعف الروح المعنوية عندهم تساءلت عن سبب هذا الضعف وهو قد يكون راجعاً إلى انخفاض مستوى الأجور أو إلى نقص فى التدريب أو لضعف فى المتابعة والرقابة فإذا تبين أن السبب الرئيسى هو الأول قامت الهيئة برفع الأجور وباختصار فإن أى مشكلة يتصدى لها القرار الإدارى يجب أن يتحدد تحديداً واضحاً ودقيقاً وموقف القائد الإدارى منها موقف الطبيب المعالج إذا لم ينجح فى تشخيص الداء ومعرفة أسبابه الحقيقة فضل فى وصف العلاج الصحيح والقائد الناجح هو الذى ينسق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل ويعمل دائماً على اكتشافها قبل حدوثها .

كما يهمل كثير من المديرين هذه الخطوة والسبب فى ذلك أن هناك خوف لا شعورى من التعرف على المشاكل والوعى بها لأن الوعى بها يعنى ضرورة مواجهتها بالتعرف على ماهيتها ومحاولة علاجها وهذا الأمر يعنى مواجهة أعباء إضافية لا يسود المديرين أن يتحملوه إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة فالمشاكل الحالية التى لا يواجهها المدير بالتعرف على الحل هى مشاكل مستقبلية أكثر تعقيداً .

وعليه فمن الأفضل أن يكون المدير على وعى تام بجميع المشاكل المحيطة به في مجال عمله ومحاولة البحث عن حلول وبدائل سريعة لمواجهة تلك المشاكل وحتى يتم هذا لابد من إتباع بعض الخطوات :-

- قراءة ومراجعة التقارير الإدارية المرفوعة إليه .
- مقارنة مدى التقدم في التنفيذ بما هو وراء في الخطة أو الميزانية .
- مقارنة أداء إدارته بالإدارات الأخرى .
- البحث عن مؤشرات مشاكل بين مرؤوسيه .

#### ٢- جمع البيانات وتشخيصها :

في هذه المرحلة يقوم القائد الإداري بواسطة الأجهزة المخصصة في المنظمة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الحالة بقصد الحصول على فكرة واضحة عن طبيعة المشكلة وخلفياتها وعن الآراء ووجهات النظر المختلفة بعد الحصول على جميع البيانات والمعلومات اللازمة يقوم القائد الإداري بدراستها واستخلاص نتائجها وينبئ أن تكون الدراسة مصحوبة بالبيانات والإحصاءات ودراسة جميع ما يحيط بالمشكلة من المؤثرات الخارجية والدخلية في إطار للتنظيم القائم .

كما يمكن القول بأن التشخيص السليم هو نصف الحل فلاخفاض حماس الموظفين وارتفاع معدلات غيابهم وتأخيرهم وتعقد الإجراءات وشكوى الإدارات المتعاملة مع القسم المعنى بالأمر قد تكون كلها أعراض لمشكلة واحدة وهي انخفاض إفتاجية الإدارة بهذا القسم وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات اتخاذ القرار لأن التشخيص الخاطئ يعنى العلاج الخاطئ وهناك بعض الخطوات التي تفيد في تشخيص المشكلة .

- ١- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وأعراضها .
- ٢- البحث عن العلاقة بين هذه المعلومات ومدى ارتباطها بالمشكلة .
- ٣- وضع عدة تعريفات وتشخيصات للمشكلة .
- ٤- الفرق بين ما هو أعراض وما هي مشاكل وما هو سبب وما هو نتيجة.
- ٥- أن نسأل أنفسنا هل الأعراض التي قمنا بجمع معلومات عنها تعزز تشخيصك للمشكلة .

## ٣- البحث عن بدائل للحل واستعراض ودراسة الحلول البديلة :-

يحتاج الأمر بعد تحديد المشكلة تطوير ووضع أكبر عدد ممكن من بدائل الحل وبما أن العقل البشري محدود بخبراته السابقة وبقدراته فإنه يجب الاستفادة به مع الاستفادة بمصادر أخرى يمكن أن تساعد في تقديم واقتراح عدد آخر من الحلول ويلجأ لمديرون في غالب الأحيان إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل ، لا أن الوضع الأمثل هو محاولة تشجيع هؤلاء المديرون على البحث عن بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤوسين بدور كبير فيها :-

- وهناك بعض الخطوات التي تساعد في البحث عن بدائل للحل :-
- الاعتماد على رصيد للخبرات السابقة في معالجة مشاكل مشابهة .
- مناقشة المرؤوسين في اقتراح بعض الحلول .
- عقد لجان لبحث المشكلة والحلول البديلة بها لها .
- لقيام بمناقشة المشكلة في اجتماعات وتشجيع مشاركة الآخرين .
- البحث في الكتب والمراجع عن حلول صليمة للمشكلة .
- الاستفادة من خبرة الاستشاريين والخبرة وذوى الرأي .

وفي هذه الحالة يقوم القائد الإداري بوضع الخطوة النهائية لمشروع القرار بعد استعراض ودراسة بدائله ودراسة متعمقة وتقسيم كل بديل في ضوء مزاياه وعيوبه والهدف من ذلك هو الوصول للحل الأمثل وبعد ذلك يعرض الرئيس للحل الأمثل وموضحاً أسباب اختياره كما أنه يجب عرض الموقف وحلوله على المرؤوسين الذى ترتبط بهم المشكلة للتعرف على آرائهم فى مشروع اتخاذ القرار وعلى الأكل لدراسة إنعكاسه على أفكارهم وذلك لأنهم يعيشون المشكلة ويحسون بها وقد يفيد ما يبدونه من أفكار وآراء فى توجيه القرار أو تصحيحه .

## ٤- اختيار أفضل الحلول أو البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار :

ليست عملية اختيار البدائل أو البديل الأمثل لحل المشكلة عملية سهلة فهذه العملية تتأثر بالظروف الداخلية والخارجية التى تحيط بالمنظمة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه واتجاهاته وقيمه ومدى قدرته وكفافته وخبرته السابقة وإذا ما اتخذ القرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة لثاره ونتائجه لتصبح أمراً واجباً ويمكن القول بأن

يتم في هذه الخطوة اتخاذ التقى القرار ويمكن التوصل إلى اختيار أنسب بديل لو تمكن المدبرون من اتباع الخطوات السابقة ولكن تدخل جوانب الشخصية قبل السدواع للناس وإدراكهم وخبراتهم وقد يقى أن يعرف المدير على إمكانية تحيزه للشخصى .

#### ٥- تقييم بدائل الحل :

تهتم هذه المرحلة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل أو العائد والتكلفة لكل حل هناك بعض الخطوات الخاصة بتعميم بدائل الحلول:-

- ١- وضع قائمة بجميع بدائل الحلول .
- ٢- استخدام الأرقام والاتجاه الكى ما أمكن فى التعرف على العائد والتكلفة أى مزايا وعيوب كل بديل .
- ٣- إن لم يكن استخدام الاتجاه الكى قم بوضع قائمة بالمزايا والعيوب لكل بديل .
- ٤- مقارنة جانب المزايا بجانب العيوب وتحديد أى من الجانبين يتغلب على الآخر .
- ٥- القيام بنفس الشيء لكل البدائل لى نعرف على قيمة كل بديل .
- ٦- طبق وتابع الحل :

ينبغى بعد اختيار أنسب بديل للحل أن يقوم المدير بتطبيقه ومراقبة هذا التطبيق على المدير أن يقوم بوضع إجراءات تفصيلية للتطبيق . وبعد التطبيق تسأى المرحلة المتابعة وذلك من خلال دراسة تقارير التقدم فى الإنجازات أو من خلال مراجعة أنشطة معينة فى تواريخ معينة للتعرف على ما إذا كانت قد نمت بنجاح أم لا .

وتظهر أهمية مرحلة التطبيق والمتابعة فى أنها ترشد المديرين إلى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق مما قد يشير إلى أهمية اتخاذ القرار جديدة فى هذا العدد وهذا يعنى أن عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة ومتكررة وتفيد عملية متابعة تنفيذ القرار إعطاء المديرين مؤشرات عن مدى نجاحهم فى اتخاذ القرار وتقييم إسهاماتهم الشخصية فى هذا المضمار .

فى مجال الإدارة يواجه المدبرون والروماء والعاملون العديد من المواقف والمشكلات التى تتطلب اتخاذ القرارات المحددة يتوقف نجاح الإدارة بوجه عام على منطقيتها وملاءمتها للظروف التى أوجبتها والقرارات المنطقية الرشيدة ليست قرارات صوية تصنع فى ثوان .

صحيح أن بعض القادة والرؤساء لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة فائقة غير أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات بوجه عام ينبغي ألا يعتمد على توافر هذا العنصر البادر من القادة والرؤساء من أجل هذا فإن عملية الإدارة وعلماء وخبراء الإدارة يجتمعون على أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن يتضمن عدة خطوات منها :

- ١- الإحساس الواعي بتحديد موقف أو مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد .
- ٢- تحديد أبعاد الموقف أو المشكلة والتعرف على طبيعة وعلى العوامل المؤثرة فيه .
- ٣- التعرف على الحلول البديلة التي تصلح أساساً لمواجهة الموقف أو حل المشكلة .
- ٤- مقارنة الحلول البديلة في إطار الظروف والملايسات التي تحيط بالموقف أو تتصل بالمشكلة .
- ٥- إصدار القرار المناسب الذي يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وأكثر كفاءة ممكنة.

• الاعتبارات التي تراعى عند اتخاذ القرار :

#### ١- الوقت للمتاح :

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً ومحدوداً كما في حالة للقرارات ذات الصفة العاجلة للملحة في مثل هذه الحالات فإن الفوائد التي قد تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تمطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يولنوا بين هذه وذلك على وجه السرعة.

#### ٢- العامل الاقتصادي :

المشاركة في اتخاذ للقرارات داخل للمنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون تلك التكلفة عالية حتى تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### ٣- المسافة بين الرؤساء والمرووسين :

إن إعطاء الفرصة للمرووسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء ينبغي ألا تكون مصيره لإيقاع المرووسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة .

#### ٤- سرية للقرارات :

في أحيان كثيرة يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة للمشاركة في صنع القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

• الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار :

#### ١- احترام العمليات بالروتين الزائد :

اتفق علماء الإدارة على أن الروتين من أبرز العقبات التي تؤثر في عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه ومتابعته فالإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين بأشكاله يعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل هذه القرارات وتعطل خطط تنفيذها وحتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يعتمد الروتين فيجعله حبراً على ورق وبأخذ طريقه إلى الإدراج .

#### ٢- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المطروحة :

ينبغي للتعلم في دراسة البدائل وتقييمها حتى يسهل اختيار البديل الأمثل الذي يتفق مع طبيعة المشكلة ومع ظروف المنظمة الخارجية والداخلية ومع ظروف وإمكانيات التنفيذ .

#### ٣- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها :

قد تتم دراسة المشكلة والحلول المختلفة لها في ظروف غير مناسبة وقد يصدر القرار وبعد التنفيذ بعد أن تزول الظروف والأسباب التي دعت إلى إصداره لذلك ينبغي مراعاة الدقة والحذر في اختيار الوقت المناسب لدراسة وحل وتنفيذ القرار .

#### ٤- عدم وجود نظام سليم للاتصال :

عدم وضوح الاتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه بل يترتب عليه نتائج غير سليمة .



## ٤-٣ التوظيف الإداري :

القوى البشرية في أى مجتمع تعتبر أهم وأثمن للموارد لما تتمتع به من إمكانية التطور والنمو وكذلك لقدرتها على استخدام الموارد الأخرى المتاحة لخدمة المجتمع . وهناك الكثير من المجتمعات النامية غنية بمواردها الطبيعية إلا أنها لا تستطيع استثمار كل هذه الموارد لعدم توفر القوى العاملة الماهرة المدربة للمتعلمة.

ويعتبر العنصر البشرى من أهم عناصر الإدارة لما له من دور حيوى فى الإنتاج والعملية الإنتاجية ، لذا كانت عملية إمداد المنظمات بالعنصر البشرى أحد الوظائف الرئيسية للإدارة ويطلق عليها " التوظيف " .

## ٤-٣-١ مفهوم التوظيف الإداري :

" هو رعاية اختيار القوى العاملة اللازمة للمنظمة وتسكينها فى المكان المناسب بالهيكل التنظيمى للمنظمة " .

التوظيف هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ، ووضعها فى المكان المناسب لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأسبب وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمروا فى أداء مهامهم بسرعة وكفاءة واقتصاد وكذلك تحديد الأجور والمهام المناسبة ووضع نظم العلاوات والترقيات وانتهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كي يركزوا جهودهم فى العمل ويشعروا بالأمان والاستقرار .

## ٤-٣-٢ وظيفة إدارة شئون الأفراد :

إدارة شئون الأفراد هى إدارة متخصصة لمساعدة المنظمة فى جميع الشئون الخاصة بالقوى العاملة فيها مثل الاختبار والتميين والامتحنات والترقيات والعلاوات والتدريب وغير ذلك من الشئون . كما أنها أيضاً الإدارة التى تعمل على الاستفادة المعالة من هذه القوى العاملة فى جميع المستويات فى المنظمة المساعدة فى تحقيق أهدافها .

وفى نطاق ذلك كان على هذه الإدارة ألا تنتظر إلى العاملين فى المنظمة على اعتبار أنهم أداة للعمل فقط ، بل ينبغي عليها أن تنتظر إليه كأفراد لهم مشاعرهم وأفكارهم وقلوبهم ومخاوفهم وأمانهم وأهدافهم وحاجاتهم المختلفة مثل حاجتهم إلى الاعتراف بالقيمة

الذاتية والاحترام وغير ذلك - كما ينبغي أن يكون من واجباتها الأساسية العمل على زيادة وتنمية مواهب ومهارات هؤلاء العاملين في جميع المستويات الإدارية حتى يكونوا أيضاً قادرين على تحقيق أهداف المنظمة .

ولما كان من أهم وظائف إدارة شؤون الأفراد لاختيار الأفراد ، والاختبارات ، التدريب . لذلك سوف نتناول هذه الوظائف بالتفصيل لأنها تتضمن عمليات كثيرة فرعية .  
أولاً : اختيار الأفراد

نحن نلاحظ أن هناك حركات كثيرة تقوم في الأوساط الإدارية غرضها الإصلاح الإداري أو التنظيم الإداري إلى غير ذلك من التسميات . فكل منظمة تشعر أن العمل فيها لا يسير على ما يرام أو أنه يحتاج إلى تحسين ، فإن هذه المنظمة تشرع في إحداث التغيير أو التبدل أو التنظيم محولة بذلك إلى الوصول أهدافها .

ولكن هذه المنظمات تتأسس عاملاً هاماً يعتبر الركيزة الفعالة لكل تنظيم أو إصلاح . وهذا العامل هو حسن اختيار الأفراد العاملين .

لذلك كان من الاتجاهات الحديثة بل للواجب تنفيذها هو اتباع الأسلوب العلمي أساسه الموضوعية في اختيار الأفراد .

وتقوم إدارة الأفراد باختيار الأفراد عن طريقتين رئيسيتين : فهي إما أن تختارهم من خارج المنظمة كما يحدث في حالات التعيين ونقل الخدمات . وإما أن تختارهم من المنظمة أي من الأفراد العاملين بها . كما يحدث في حالات الترقية .

أولاً : الاختيار من خارج المنظمة :

ولهذا الاختيار خطوات أهمها ما يلي :

(١) الإعلان عن الوظائف :

فإذا لجأت إدارة الأفراد إلى هذا النوع من الاختيار فإنها عادة تعلن عن الوظائف اشاعة بالمنظمة في الصحف أو بآلة وسيلة أخرى كمجرد وضع لافتة على مدخل المنظمة مكتوب عليها هذا الإعلان . ذلك لرغبتها في إذاعة هذا الإعلان على عموم الجمهور لتجدد أكبر عدد منهم فيكون أمامها مجال واسع لاختيار الصالح ويحوى الإعلان عادة جميع الشروط الخاصة بالوظائف المعلن عنها من حيث المؤهلات المطلوبة

والخبرات والمستندات التي يجب أن ترقق باستمرار الطلب وآخر موعد لقبول الطلبات وغيرها من التعليمات ، كما قد تعلن أيضاً عن موعد المقابلات الشخصية والاختبارات التي ستجريها على المتقدمين ونوعها . وقد تحدد إدارة الأفراد استمارة خاصة يلزم للمتقدم أن يعبئها . وقد لا تحدد ذلك فيتقدم بطلب من عنده في صورة ورقة عادية يعبر فيها عن رغبته في التعيين ويرفق معها المستندات المطلوبة.

## (٢) استمارة للطلب :

واستمارة الطلب التي تعدها إدارة الأفراد في حالة ما إذا كانت تشترط تعبئتها للتقدم إلى إحدى الوظائف أو الأعمال تختلف محتوياتها من منظمة إلى أخرى لاختلاف أهداف المنظمات ومتطلبات الأعمال فيها ، ومن هنا كان لا يصلح لمنظمة منها أن تضع لى الاستمارة الخاصة بها بيانات استمارة خاصة بمنظمة أخرى نقلاً حرفياً . غير أن هناك كثيراً من المنظمات تقع في هذا الخطأ . وذلك لأنها تعتقد أن موضوع تقديم الاستمارة وتعبئتها ما هو إلا أمر تقليدي شكلي . ولم تدرك الفلسفة الحقيقية للبيانات التي في الاستمارة ولا أهداف أو قيمة كل بيان منها بالنسبة لتقدير وملاءمته للعمل المتقدم إليه.

والبيانات المذكورة في استمارة الطلب تدور عادة حول اسم المتقدم وسنة وعنوانه ومؤهلاته العلمية ونوع الوظيفة المتقدم إليها وغير ذلك من البيانات التي تختلف فيها استمارة منظمة عن استمارة منظمة أخرى حسب اختلاف الأهداف والمتطلبات من الشروط . غير أن هناك بعض المنظمات تذهب إلى حد بعيد في بيانات استمارتها ، فقد تحوى هذه البيانات أسئلة لا تفيد في عملية الاختيار ذاتها . وقد يترتب على ذلك إجهاد المتقدم في الحصول على إجابات الأسئلة الكثيرة للاستمارة . وقد يكلفه ذلك كثيراً من النفقات مع عدم جدوى ذلك في الاختيار .

فينبغي ألا تحوى استمارة الطلب إلا على الأسئلة والبيانات التي تحقق الغرض الأساسي من الاختيار وأن تبعد عن التفاصيل التي لا تتصل بهذا الغرض أو لا تفيد في تحقيقه . لأن الغرض الأساسي من الاستمارة هو إعطاء صورة واضحة عن المتقدم تساعد إدارة الأفراد في الحكم على صلاحيته للوظيفة حكماً مبدئياً ، كما تساعد أيضاً فيما يمكن أن نتوقعه منه من صفات أو من أمور يبرز فيها في العمل مستقبلاً فيما لو قيل

كموظف في المنظمة . ولا يجوز أن تكون البيانات في حد ذاتها ، إذ ينبغي أن تكون وسيلة للتحقق من الصلاحية للمبدئية كما ذكرنا .

ومن جهة أخرى إذا كانت استمارة للطلب تحوى بيانات وأسئلة مقتضبة مجسورة ولها نفقة مهمتها في الحكم على المتقدم . لأنها في هذه الحالة تكاد لا تحوى إلا الحد الأدنى من الشروط التي فيها يكاد جميع المتقدمين أن يكونوا متشابهين غير مميزين إلا في أمور ضئيلة لا تساعد على التمييز . وفي مثل هذه الحالة يقع العبء الأكبر في عملية الاختيار على المقابلة الشخصية . لذلك كان من الواجب أن تشمل استمارة الطلب بعض البيانات التي تساعد في تمييز المتقدم على آخر تمييزاً مبدئياً . كما تصلح أيضاً لمجال المناقشة في المقابلة الشخصية .

### (٣) المرفقات مع استمارة الطلب :

أما من حيث المستندات التي تطلبها إدارة الأفراد من المتقدم لإرفاقها باستمارة الطلب فهي عادة مثل شهادة الميلاد والمؤهلات العلمية أو صورها المصدق عليها من جهات رسمية وشهادة حسن السير والسلوك وشهادة الانتهاء من الخدمة للمسكينة أو الإعفاء منها وبعض الصور الفوتوغرافية وشهادات بالخبرة السابقة والخدمة في هيئات أخرى متعددة . وغير ذلك وفي كثير من الأحوال يستند إعداد ذلك جهداً كبيراً من المتقدم في الحصول عليها كما تكلفه أيضاً نفقات مالية لاستخراجها واستكمالها رغم أن كثيراً منها لا يفيد المنظمة في شيء .

ومن هنا كان من أصول العلاقات الإنسانية أن ترد إدارة الأفراد إلى المتقدم هذه المستندات بمجرد اقتناعها بأنه لم يصل إلى المستوى الذي حددته للقبول الأولى للوظيفة المتقدم إليها . لأن هذه العلاقات تقضى بتقدير القلق الشديد الذي يقع المتقدم تحت وطأته طول فترة الانتظار من لحظة تقديمه استمارة الطلب . وما دامت الإدارة ترى عدم قبوله ، فلا ممر لاستبقاء أوراقه عندها بعد ذلك حرصاً على مصلحته ومستقبله ، فقد يكون لدى حاجة شديدة إلى هذه الأوراق ليتقدم بها في منظمة أخرى ، كما أن من أصول العلاقات الإنسانية ألا تطلب من المتقدم من الأوراق إلا ما تجده ضرورياً ولازماً حتى لا تنقل كامله .

## (٤) الاختيار عن طريق نقل الخدمات :

وهناك حالات يكون فيها الاختيار عن طريق نقل للخدمات من منظمة إلى أخرى وفي هذه الحالات ينبغي على إدارة الأفراد أن تقوم بهذا الاختيار على أساس حاجة العمل والتحقق جيداً من أن الموظف المرغب في النقل يكون مستقياً لامتدادات الوظيفة الشاغرة . تماماً كما في حالة التعيين ، لأن هناك حالات يتم فيها النقل لأمر ترحح عن الكفاءة كالمحسوبيات والوظائف أو لتصاع فرصة الترقية في المركز الذي يرغب الموظف في النقل إليه أو قيام خلافات ومشاحنات بينه وبين المسؤولين في منظمته ، أو منظمته تريد التخلص منه أو غير ذلك وما يحدث في مثل هذه الحالات أن تقوم إدارة الأفراد بعد أن يتم نقل خدمات الموظف بالبحث عن أي عمل له في المنظمة حتى ولو كان هذا الموظف غير مستوف لشروط هذا العمل ، أو غير متخصص فيه . ومن هنا كانت بعض أسباب الفساد الإداري في كثير من الدوائر الإدارية .

## ثانياً : الاختيار من داخل المنظمة ( للترقية )

يكون الاختيار في هذا النوع عن طريق ترقية الموظف في المنظمة إلى مركز أعلى من مركزه الحالي فيها . ومن طبيعة الأوضاع أن يرغب كل موظف إلى التقدم الدائم في سلم الوظائف . ذلك لأن الترقية تعني الفوز واعتبار القيمة الذاتية والاعتراف بها . وهي كلها حاجات نفسية إنسانية كما يتضح ذلك في كل الأحوال ويسعى الموظف دائماً إلى تحقيقها أو يتوقعها في ظروف العمل . ومن جهة أخرى فإن للموظف في بداية حياته تكون مطالبه أقل منها عندما يتقدم به للعمر ويكبر عدد أفراد أسرته وتكثر مطالبهم في الحياة من حيث تنشئتهم وتعليمهم وغير ذلك من تكاليف الحياة . فهو يجد في الترقية زيادة مادية في دخله تعينه على مقابلة هذه الحاجات ، لأن النظم الموضوعة في معظم المنظمات أن الترقية من مركز إلى مركز أعلى تكون غالباً مقرونة بارتفاع في الراتب وزيادة في البدلات والمزايا ...

وتتم الترقية عادة في الأجهزة الإدارية حسب ثلاثة مبادئ بصفة عامة هي :

- ١- الأقدمية المطلقة .
- ٢- الترقية بالامتياز والكفاءة .
- ٣- الترقية بالأقدمية مع الكفاءة ..

## (١) مبدأ الترقية بالأقدمية المطلقة عند الاختيار :

يقضى هذا المبدأ بأن يرقى الموظف إلى مركز أعلى إذا كان هو أقدم المرشحين لهذا المركز في مدة للخدمة . ويبدو لأول وهلة أن هذا المبدأ هو مبدأ عادل . لأنه يضمن لأقدم الموظفين الترقية دون أن يتخطاه غيره فيها . ولكن إذا أمعنا النظر جيداً فيه وجدنا عدم عدالته في كثير من الحالات . فوق أن تنفيذه له آثار سيئة على العمل بل وعلى الموظف نفسه فمن حيث عدم عدالته فإن من المعروف أن أقدم الموظفين ليس من شرط أن يكون أكفاهم . فكثيراً ما يكون الموظفون الحديثون أكفاً من الموظفين القدامى . ذلك لأنهم قد يكونوا على جانب كبير من الذكاء ولأنهم درسوا في معاهدهم أحدث المعلومات إذا قيست بمعلومات الموظفين القدامى والذين تركوا معاهدهم من عهد طويل نسبياً . كذلك قد يكونون برزوا في أعمالهم بكفاءة ملحوظة في فترة خدمتهم القصيرة ، ثم إن الموظف متى عرف أنه أقدم الموجودين وأنه سوف يرقى إلى أول مركز أعلى يخلو ، فإن ذلك قد يصرفه عن الاجتهاد في الإنتاج وربما هبطت همته فيه ، لأنه ليس أمامه من حوافز أو دوافع تدفعه إلى التقدم والتميز طالما أنه قد ضمن ترقيته عندما يحين الوقت المناسب لخلو المركز الذي يريد أن يترقى إليه فالترقية في نظرة هي مجرد انتظار فترة زمنية معلومة وبذلك تحرف عن معناها الأساسي وهو أن للترقية تعنى الجدارة .

## (٢) مبدأ الترقية بالكفاءة :

ويقضى هذا المبدأ أن يرقى الموظف إلى مركز أعلى من مركزه إذا أثبت أنه جدير بتحمل مسئولياته ومستوياته ومواصفاته وأنه أظهر امتيازاً وكفاءة تشهد له بهما رؤساؤه من واقع ملاحظاتهم وتقاريرهم عنه . وهذا المبدأ هو في الحقيقة أحد المبادئ كلها غير أن تطبيقه العملي جعل منه في كثير من الحالات أسوأ من مبدأ الأقدمية المطلقة ، فهو تقدير الكفاءة المعمول بها في معظم المنظمات هي وسائل ذاتية وتتوقف على أحكام وتقديرات الرؤساء ، وهي ثغرة يمكن أن تنفذ منها المحسوبيات والوساطات وغيرها من الأمور التي يشوبها التحيز والمصلحة الشخصية . وقد يضيع الموظف الكفاء بسبب ذلك أما الموظف الذي هو أقل منه جدارة وكفاءة فيرقى هذا ولا يرقى ذلك .

ثم إن الموظفين إذا ما شعروا بعدم عدالة تطبيق هذا المبدأ فإنهم يدخلون الجهد المتواصل ويتبعون كل الوسائل الممكنة للوصول إلى تقدير ممتثل من الرئيس حتى

يفوروا بالترقية . ومن هنا نلاحظ كثيراً من هذه الوسائل الملتوية في الأوساط الإدارية على صورة تقرب من الرؤساء بكل الأساليب أو تقديم الخدمات لهم حتى ولو كانت مسافية للعرف أو غير ذلك ، لأنه أصبح في يدهم سلاح الكلمة التي تحدد مصير الموظف من الترقية وهو سلاح من أقوى الأسلحة . ومما يجعل الموظفين في قلق دائم وفي شك مستمر نحو الرئيس ، أن التقرير الذي يقدم عن كل منهم يكون صفة مربية فيظل الموظف تحت وطأة الظنون المتضاربة ، فهو إذا رأى للرئيس ينتمى في وجهة أو صدر منه معاملة رافقة ظن أن ذلك علامة على أن هذا الرئيس قد رضى عنه وكتب عنه تقريراً يتيح له الترقية إلى المركز المنتظر . وقد يحدث العكس .

وليس هناك ما يمنع بالمرء أن تكون ملاحظات الرئيس عن كفاءة الموظف صريحة مكشوفة ، فطالما أنها عادلة وتبرز فيها المقارنة الواضحة غير المتحيزة ، فإن ذلك يربح الموظف ويشعره بالعدالة ويدفعه إلى مزيد من التقدم والنمو ليصل إلى المستوى الذي يؤهله إلى الترقى إلى وظيفة أعلى .

### (٣) مبدأ الترقية بالكفاءة مع الأقدمية :

ويقضى هذا المبدأ أن تؤخذ كل من الكفاءة والأقدمية في الاعتبار عند ترقية الموظف إلى مركز أعلى . فإذا أرادت المنظمة ملء مركز شاغر فإنها تطبق مبدأ الكفاءة على جميع الموظفين الذين أكملوا حداً زمنياً أدنى ثم تختار منهم الأكفأ لشغل المنصب الجديد . وهذا المبدأ يمتاز فقط عن سابقه بأن إكمال الموظف للشرط الزمني ربما يضمن حصول الموظف على خبرة كافية في هذه الفترة الزمنية مطمئن المسؤولين على وصوله إلى مستوى مسئولية المركز الجديد . وإذا كنا نأخذ بوجهة هذا المبدأ فإنه يجب أن يكون ذلك بصفة عامة وليس بصفة خاصة ، لأن هناك موظفين أكفاء ولديهم القدرات الكافية والمواهب الظاهرة مما يجعلهم أهلاً للترقية دون شرط المدة الزمنية . ولا يجب أن يحرّموا منها بسبب هذا الشرط ، كما يجب ألا تحرم المنظمة من كفاءاتهم بسببه أيضاً .

### ثانياً : الاختيارات

#### ١- أهمية الاختيارات :

عرفنا مما سبق أن جوهر عملية اختيار الأفراد يمكن في التحقق من صلاحية الفرد لمتطلبات الوظيفة المتقدم إليها . وهذه المتطلبات مختلفة لأنها تتوقف على طبيعة

الحال . فهناك أعمال تتطلب حدة البصر أو حدة السمع أو الذكاء أو دقة الملاحظة أو السرعة أو اللياقة أو حسن التصرف أو قدراً خاصة وهكذا .

وقد بينا أن للمقابلة للشخصية مهما كانت من الدقة ، فإنها قد يكون في إمكانها أن تنعكس في المتقدم بعض هذه الصفات والمتطلبات بصفى إجمالية وصفية كما أنها كثيراً بل غالباً ما تكون أحكامها في ذلك أحكاماً شخصية ذاتية بعيدة عن الموضوعية .

ولكننا في موضوع الاختبار نحتاج إلى القياس الكمي غير مقتصرين على القياس الوصفي لإجمالي بالإضافة إلى حاجتنا أيضاً إلى الموضوعية في هذا القياس .

لذلك كانت الاختبارات من الخطوات التي قد تخدم هذين للفرضين الأساسيين : الكمي والموضوعي ، وهى لذلك تعتبر من الأساليب العلمية في اختيار الأفراد ، بعد أن كن اختيارهم يعتمد على الأحكام الذاتية والوصفية غير الكمية . فهذه الاختبارات ينبغي أن تكون المكمل للمقابلة الشخصية . والمزج بين هاتين الخطوتين يجعلها مطمئنتين على حسن اختبارنا للأفراد بدرجة أكبر عما لو كنا نعتمد فيها عن واحدة منهما فقط .

ثم إنه من جهة أخرى لا يكون هناك أى فائدة من معرفتنا لمتطلبات العمل ما لم نعرف أيضاً الوسيلة الصحيحة التي نقيس بها هذه المتطلبات . فمن الجهل مثلاً أن نستعمل المتر في قياس قطر الشعرة ، لأن المتر ليس هو الوسيلة المناسبة والدقيقة التي نقيس الأطوال المتناهية في الصغر .

هذا والأساس الكمي في الاختبار يعتبر عنصراً أساسياً من وجوه كثيرة . فهو الذى يعيننا على تمييز فرد على آخر تمييزاً كمياً ، فليس من أغراض الاختبار هو تصنيف الصالح من غير الصالح فصم . بل إن من أغراضه أيضاً تمييز الصالح هؤلاء الصالحين حتى نفوز المنظمة بأفضل الكفاءات التي ترفع من مستوى العمل والخدمات فيها .

وإذا لم يكن للاختبارات أى قيمة علمية - وهو من غير شك افتراض خطأ - فإن قيمتها على الأقل تكون في استبعاد الأفراد غير الصالحين للأعمال الذى يقدمون لشغلها . فإن اكتشاف عدم وصولهم إلى المستوى الأدنى لمتطلبات الوظيفة يجعلنا مستريحى البال لهذا الاستبعاد . ومن جهة أخرى فإنها وسائل لا يمكن الاستغناء عنها في اختبار الأفراد شرط أن يراعى فيها المهارة والفن في وضعها والتأكد من أنها تقيس أشياء نريدها فعلاً وإلا أصبحت الاختبارات غايات في حد ذاتها لفرض الاختبارات فقط ، فقد نلاحظ أن



هناك بعض المصالح تجري اختبارات عند اختيارها للأفراد وتكون أسئلة هذه الاختبارات حول المعلومات للعلمة واللغة والأسلوب . ثم هي أخيراً تلحظ من أسئلة تتصل بطبيعة العمل ومتطلباته . مثل هذه الاختبارات تعقد قيمتها كأداة لاختيار الصالح والكفاء من المتقدمين وربما بعد البحث نجد أن العمل المطلوب شغله لا يتطلب جدرة في اللغة أو الأسلوب أو المعلومات العامة بصفة أساسية .

## ٢- أنواع الاختبارات :

هناك ثلاثة أنواع من الاختبارات بصفة عامة : هي " الاختبارات الشفهية والتحريرية والعملية " . وليس من الضروري أن تجري هذه الاختبارات بأنواعها الثلاثة على كل فرد يراد معرفة صلاحيته في عمليات الاختبار . ولكن تحديد نوع من الاختبار يتوقف على طبيعة العمل المتقدم إليه وعلى ما نريد أن نتف عليه في الفرد من وراءها ، الاختبار . فالاختبار الشفوي مثلاً ينفع في اختيار الأفراد المتقدمين لوظائف يلزمها اللباقة في الكلام والتصرف السريع السليم في المواقف المختلفة ، لأنه إذا اختبر تحريراً في هذه المواقف ونجح في هذا الاختبار فلن نجاحه قد لا يدل على صلاحيته ، لأن عامل السرعة في التصرف لا يمكن الحكم عليه تحريراً إذ أن المتقدم يكون قد استغرق وقتاً في التفكير عند الاختبار قد يكون أطول مما هو مطلوب منه في التصرف . كذلك الاختبار التحريري لا يبين صوت الممتحن وطريقته في الكلام ، ويخل هذا النوع من الاختبار ضمن أهداف المقابلة الشخصية أو يكون منفصلاً عنها إذا أريد أن يكون مقصوداً على الإجابة عن أسئلة معينة .

كما أن الاختبار التحريري يستعمل كثيراً كخطوة من خطوات الاختبار . ويحتوى على أسئلة في موضوعات مختلفة موضوعة للتحقق من قدرات معينة مثل الإلمام بالمعلومات العامة أو القدرة اللغوية والأسلوب والإلمام بطبيعة العمل ومعلومات علمية أو فنية عنه إلى غير ذلك . ويتأثر هذا النوع عادة بالذاتية الشديدة للممتحن وللتخفيف من العامل الذاتي في تصحيح مثل هذا الاختبار يراعى أولاً تمييز شخصية المتقدم وذلك بأرقام سرية ثم تدور ورقة امتحانه على عدد من المصححين بقدر كل منهم درجة يسجلها في ورقة خارجية ، لا يراها غيره من زملائه المصححين . ثم يؤخذ متوسط درجات هؤلاء المصححين ، ويكون هذا المتوسط هو الدرجة التي يحصل عليها المتقدم .

ويدخل فى هذا النوع من الاختبارات لاختبارات الذكاء التى يتطلب منها للكتابة أو الرسم كذلك اختبارات الشخصية والميول وغيرها .

لما الإختبارات العملية فهى تلك التى يطلب فيها من المتقدم أداء بعض الأعصـل كوسيلة للوقوف على مهارته وقدراته وصلاحيته للعمل وتتوقف الأعمال والحركات التى تتطلب منه على طبيعة العمل ومتطلباته . فبعض الأعمال كما ذكرنا تتطلب السرعة أو مرونة الأصابع أو حدة البصر أو قوة السمع أو التنسيق والتنظيم أو أسلوب الأداء وغير ذلك من القدرات والمهارات . فالنسخ على الآلة للكتابة مثلاً لابد أن يكون له سرعة خاصة بحيث لا يقل ما ينسخه من الكلمات عن عدد معين فى الدقيقة . وهكذا الحال فى الأعمال الأخرى كموظف الأرشيف والعمل الذين تستخدمهم المصالح الحكومية فى ميادين التجارة والكهرباء والتليفونات وغيرها.

ومهما يكن من أمر أنواع هذه الاختبارات فلا بد أن يكون مفهوماً لنا أنها تكشف عادة ما يكون عليه الفرد من قدرات وكفاءات ولكنها تكون قاصرة فى الغالب عن التنبؤ بما سيكون عليه الفرد فى مستقبل الأيام فالمقدم الذى أثبت كفاءة جيدة فى جميع خطوات الاختبار ليس من الضروري أن يظل كذلك طوـل مدة خدمته للمستقبل . فقد يتعرض لظروف مختلفة تجعله يترضى فى عمله مهملأ فيه ، لأن اكتشاف القدرة شئ واستمرار سير هذه القدرة فى خطوط معينة شئ آخر .

### ٣- شروط الاختبار الجيد :

وهناك بعض الأمور لو تحققت فى الاختبارات كلن لهذه الاختبارات فاعلية

ومحققة لأغراضها إلى حد معقول . وأهم هذه الأمور هى :

- ١- أن يجرب الاختبار قبل إجراؤه على المتقدمين حتى يمكن الاعتماد على نتائجه . وسوف نتكلم فيما بعد عن الطريقة التى يجرب بها الاختبار .
- ٢- أن يحتوى الاختبار على معظم للعناصر المطلوب الوقوف عليها والتى يتطلبها العمل . وذلك من الموصفات التى وضعت نتيجة لتحليل العمل .
- ٣- أن تجرى الاختبارات للنفسية أو العملية بواسطة أشخاص مدربين ومتخصصين حتى يمكن الاعتماد على أحكامهم .

٤- أن نوضح للاختبار معايير تتناسب مع أهمية النواحي التي يقيمها الاختبار . فنعطى النواحي ذات الأهمية الخاصة تقديرات أعلى من تلك التي نلها في الأهمية . ولا يصلح أن يكون للعكس . فقد لوحظ كثير من التخطي فيما يتعلق بهذه النقطة في بعض الاختبارات التي أجريت في بعض الدوائر . فكانت تعطى درجات عالية في أسئلة ثانوية في حين أن النواحي الأساسية لم تقدر إلا بدرجات قليلة وذلك تسهيلاً للنجاح في الاختبار .

٥- اتخاذ كل الوسائل التي تضمن إبعاد العامل الذاتي في الاختبار بقدر الإمكان أو تخفيف حدته إلى أقصى حد ممكن .

٦- أن تتعدد الاختبارات التي تجرى على الفرد الواحد حتى نضمن التأكد من صلاحيته وكفاءته . ولا يصح أن نركن إلى نتيجة اختبار واحد لتتجنب عناصر التحيز والصدفة .

٧- أن يكون له تقدير كمي حتى يمكن المقارنة بين المتقدمين وإبعاد العنصر الذاتي في الأحكام .

#### ٤- تجربة الاختبار قبل إجرائه :

إن الأصل في الاختبار هو أن يكون أداة فعالة للقياس والكشف عن قدرات وصفات واستعدادات ومهارات خاصة بالعمل حتى نتمكن من تمييز الصالح من المتقدمين من الأفراد . ولما كان موظفو المنظمة مر عليهم وقت كاف في العمل بحيث برز منهم الكفاء على غير الكفاء ، فيمكن تجربة الأمثلة التي نشرع في وضعها في الاختبار الذي نريد إجراءه على طائفتين من الأفراد العاملين : الطائفة الأولى منهم من النوع الكفاء والأخرى من النوع غير الكفاء ، فإذا حصلت نسبة كبيرة من النوع الأول على تقدير عال وحصلت نسبة كبيرة من النوع الثاني على تقديرات ضعيفة ، دل ذلك على أن الاختبار يمكن الاعتماد عليه في التمييز بين الكفاء وغير الكفاء ، على أن تعاد هذه التجربة عدة مرات على طوائف مختلفة من الأفراد ولو تطلب الأمر اختيارهم من منظمات مختلفة مع التشابه في الأعمال .

## ٥- الروح المعنوية والاختيار :

علماً نكلما على الروح المعنوية أشدنا إلى أن من عوامل رفع الروح المعنوية ميل الفرد إلى عمله ، وأن هذا لا يتم إلا إذا توفرت متطلبات للعمل في هذا الفرد . أو بمعنى آخر إذا أحسن اختياره من بين المتقدمين ودقة هذا الاختيار لا تأتي إلا عن طريق تطبيق الأسلوب العلمي الذي تتوفر فيه الموضوعية والتأكد من صدق جميع حطسوات الاختيار التي يطبق على المتقدمين .

كما أن عملية الاختيار الدقيقة تكشف أيضاً بعض التواحي في المتقدم للصالح التي يلزمه فيها تدريب خاص . وإشباع حاجاته التدريبية هي أيضاً من العوامل التي ترفع الروح المعنوية في الفرد ، لأنه سوف يشعر بعد للتدريب بالتفوق والنقة وهي حاجات نفسية تزيد في ارتفاع هذه الروح .

## ثالثاً : التدريب :

يعتبر التدريب مسئولية هامة من مسئوليات إدارة الأفراد ، فهذه الإدارة يجب أن لا تقتصر اهتمامها على عمليات تعبئة واختبار الأفراد وتقدير كفاءتهم وتصنيف الموظفين في المنظمة لحسب . بل لابد أيضاً أن تهتم بتدريبهم وإعدادهم للقيام بمسئوليات العمل المختلفة ، ويبغى أن يدخل في اعتبار الإدارة للمذكورة أن التدريب هو عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له العمل ومن التكيف السريع من عمله الجديد في حالة انتقال هذا الفرد من عمله إلى عمل آخر ، لأن التدريب يعمل على زيادة كفاءته الفنية والإنتاجية فيرفع مستوى هذه الكفاءة أيضاً للمنظمة كلها ، كما أنه يساعد أفراد هذه المنظمة على الاستغلال الجيد لكفاءتهم في صورة تعاونية لتحقيق الأهداف التي وصفتها المنظمة لنفسها ، لأن التدريب الجيد لا يعني بتدريب الفرد فقط بفرض رفع مستواه الإنتاجي ، لأن الإقتصار على ذلك ليس من شرط أن يؤدي إلى الارتفاع بالمستوى العام لإنتاج المنظمة ، بل لابد أن يعني أيضاً تدريب الأفراد على الكيفية التعاونية التي يسلكونها بحيث تؤدي إلى كفاية الإنتاج العام للمنظمة فنحن نعرف مثلاً في لعبة " شد الحبل " أن أحد الفريقين قد يكون كل فرد من أفراده قوياً مفصول العضلات ورغم ذلك لا يكسب للمباراة ما لم يتعاون هؤلاء الأفراد جميعاً في تنسيق عملية الشد بحيث تتم في وقت واحد وفي موعد محدد .

ولعل لفساد الإدارى فى بعض الدوائر يرجع إلى اعتقاد كثير من الأفراد من أن لهم حيرة طويلة اكتسبوها من طول فترة خدمتهم بهذه الدوائر ، وأن الخبرة الطويلة تغنيهم عن الانتظام فى فرق التدريب ولكن غاب عنهم أن حتى هذه الخبرة التى اكتسبوها ليست شيئاً جامداً وثابتاً يمكن الاعتماد عليه فى كل الأوقات . بل هى ككل شئ فى الحياة تخضع لسنة التطور والتجديد ، فالمعلومات دائمة التغير ووسائل وأساليب العمل دائمة التطور والتعديل وإن منها ما كان نافعاً فى الماضى ولكنه لا ينفع فى الحاضر . وإن التدريب على كل ما هو جديد أو استحدث نتيجة للتطور هو أمر هام وحيوى . وإن الجمود على أوضاع معينة ثابتة يعطل الأعمال أو يعطيها الصفة الروتينية الآتية البعيدة عن الابتكار والتجديد والتعديل مما هو ضرورى للعمل . وليس من المنطق فى شئ أن تخضع الأمور المتطورة لأساليب أو قواعد جامدة غير متحركة ، كما أن الجمود إذا أصاب الرئيس فإنه سوف يقف حجر عثرة فى سبيل تنمية وتقدم موعسبه وحرمانهم من استغلال مواهب الابتكار فيهم .

ثم أن الإصلاح الإدارى الذى يلجأ إلى استبعاد الأفراد الجامدين فى أعمالهم خاصة إذا كانوا من طبقة الرؤساء وإبدالهم بأفراد آخرين غير جامدين هو فى الحقيقة إجراء عديم الجدوى ، لأن هؤلاء الأفراد الجدد سوف يأتى عليهم الوقت ليكونوا أيضاً جامدين كسابقهم ، وتظل الإدارة فى اضطراب دائم من جراء هذه التقلبات ، إنما الإجراء الصحيح هو استمرار تدريب هؤلاء الأفراد على مقتضيات العمل وإكسابهم مهارات جديدة وأساليب حديثة وتغيير اتجاهاتهم وعقائدهم بحيث يسيرون دائماً مع تطور الأوضاع ، لأن هذا التطور إما هو تطور سريع يشمل نواح عديدة من نواحي العمل فى المنظمة . ولعل دخول آلات جديدة مثل الآلات الحاسبة والوسائل السمعية والبصرية مثل الكمبيوتر والدوائر التليفزيونية والفيديو وغير ذلك هو من أمثلة للتجديد والتغيير السدى لأبعد من تدريب الأفراد عليها .

كما أن أهمية التدريب تبدو واضحة لمقابلتها كثيراً من حاجات الأفراد النفسية ، فالتدريب يعث الثقة فى نفوس الأفراد الذين ينتظمون فيه عندما يشعرون بأنهم أصبحوا على درجة من الكفاءة بحيث يتقنون أداء أعمالهم أكثر من دى قبل ، وهذا للشعور الدائى يدخل فيهم الإحساس بالتميز والامتياز وبالقيمة الذاتية ، وهى أمور تعتبر من الحاجات الأساسية التى يتوقعها الفرد من عمله .

كذلك تظهر لنا أهمية للتدريب من إيماننا بأن المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف ليس هو كل شيء يضمن حسن إنجاز هذا الموظف لمسئوليات العمل الممندة إليه ، لأن ظروف العمل ذاته تحتاج إلى أشياء أكثر غير ذلك لأن معنى حصول الفرد على شهادة هو وصوله إلى معرفة مبادئ وقضايا عامة ، ولكن تطبيق هذه المبادئ والقضايا في ظروف العمل الخاصة تحتاج إلى معرفة أو مهارة أخرى قد نحن نعرف أن لكل منظمة إدارية ظروفًا خاصة تتعلق بأنظمتها ولوائحها وطرق العمل فيها . ولابد أن يكون تطبيق الموظف لما تعلمه بحصوله على مؤهله متشياً مع هذا كله . وهو أمر يحتاج إلى تدريب ومما يزيد في أهمية التدريب أيضاً أن موظف الحكومة لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة لأن قوانين الموظفين لا تتيح ذلك إلا في أضيق الحدود . ومعنى ذلك أن المنظمة تصبح أمام حقيقة واقعية وهي ضرورة تدريب هذا الموظف طالما أن ليس في استطاعتها التخلص منه للسبب السابق .

#### ١- أهداف التدريب :

وللتدريب أهداف خاصة وأهداف عامة . فالأهداف الخاصة هي تلك التي يحددها القائمون بالتدريب عندما يشعرون في تنظيهم . كتدريب المدرسين مثلاً ليكونوا نظار مدارس أو الموظف الجديد ليملأ متطلبات العمل ، أما الأهداف العامة فهي العامل المشترك لكل أنواع التدريب وهذه الأهداف العامة يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ١- مساعدة الدارس على اكتساب معارف ومهارات جديدة متعلقة بعمله خاصة في اللواحي التطبيقية .
- ٢- مساعدة الدارس على أداء عمله بطريقة أفضل وبكامل جهد ممكن .
- ٣- المساعدة على رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج وجودته سواء على النطاق الفردي أو الجماعي .
- ٤- الإقلال من الأخطاء وضياع الوقت والجهد والنفقات .
- ٥- رفع الروح المعنوية للموظف نتيجة لشعوره بالتفوق وإتقان العمل وحبه له .
- ٦- إشاعة روح التعاون بين الموظفين والعاملين نتيجة لتدريبهم على العمل الفريقى وتقدير مزاياه وقيمه .

٧- اكتشاف كفاءات مختلفة كذلك مساعدة الدارس على اكتشاف مواهبه ومهاراته وإمكانياته .

٨- العمل على تغيير اتجاهات العاملين والموظفين نحو عملهم وإكسابهم قيم إيجابية جديدة له .

هذا ويحسن الإقبال من استعمال سياسة الحوافز الخاصة بالمادية منها في ترغيب العاملين في التدريب ، فلا يصح مثلاً أن نضع أمامهم الترقية المادية أو منح مكافأة أو علاوة كحافز للإقبال على هذا التدريب لأن مثل هذه السياسة ستدفع هؤلاء الموظفين والعاملين إلى اتخاذ التدريب وسيلة للحصول على هذه الحوافز ، فلا يهتمون به إلا من ناحية انشكالية فقط ويعملون على اتخاذ أى وسيلة لإنهاء للتدريب بنجاح من أجل ذلك . فتضيع قيمة التدريب وتضيع معه الجهود والنفقات التي بذلت في تنظيمه . ويجب أن يكون الحافز الأول الذي يدفع العاملين إلى الانضمام في التدريب هو الإحساس الذاتي بالحاجة إلى التدريب من جانب العاملين وشعورهم بالحاجة إلى زيادة الخبرة والمعارف والمهارات التي تؤهلهم إلى إتقان أعمالهم أو تعدمهم للأعمال الجديدة التي سوف تسند إليهم . وتقول بعض المصادر كحل لهذا الموقف أن يكون التدريب إجبارياً ، لأن الأضرار التي تنشأ من هذا الحل هي أخف الأضرار ، غير أننا لا نرى ذلك الإكراه هو في ذاته عمل كثيراً ما يترتب عنه مقاومة الفرد لما يجبر عليه ، والمقاومة تعنى عدم الرغبة ، وأمثال الدارس للتدريب تحت هذه الظروف هو مجرد طاعة ناشئة عن الخوف من العقاب أو المؤاخذه ، الأمر الذي كثيراً ما يجعل للتدريب غير مثمر للدارس . ولعل أنسب حل لذلك هو تشجيع المسؤولين للموظفين والعاملين للانضمام في التدريب عن طريق التفاهم الهادئ وإقناعهم بفوائد التدريب التي تعود عليهم ومزايا المعنوية التي سوف يكتسبونها من الجدارة والامتياز في أداء الأعمال وإشعارهم بحاجاتهم إلى التدريب الذي سوف يسد هذه الحاجات ، لأن أساس نجاح للتدريب وتحقيق أهدافه هو الشعور الذاتي الدافع من نفس الموظف بحاجته إلى التدريب ، إذ أن ذلك الشعور هو الدافع الحقيقي الذي يدفع الموظف إلى حرصه على الانضمام في البرامج التدريبية دون إجبار .

## ٢- أنواع التدريب :

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً عديدة ، ويتوقف ذلك عادة على أهداف التدريب نفسه . فهناك تدريب يتم قبل أن يتولى الموظف أو العامل العمل الذى سيسند إليه . فالموظف الجديد الذى يعين فى أحد الأعمال يحسن تدريبه على أداء هذا العمل قبل أن يتسلم مهامه ، وفى هذا النوع من التدريب يزود هذا الموظف بمعلومات مفصلة عن العمل وعن أهدافه وعن علاقته بالأعمال الأخرى ، كما يدرّب أيضاً تدريباً عملياً على أدائه إذا اقتضى الأمر ذلك لضمان حسن هذا الأداء ، ومن جهة أخرى فإن هذا التدريب من شأنه أن يثبت الثقة فى نفسه ويزيل قلقه الناشئ عن التخوف من الوقوع فى الخطأ أو من توقع الارتباك ، لترتفع روحه المعنوية . كما أن للموظف المزمع ترفيقه أو نقله إلى عمل آخر غير عمله يلزمه أيضاً هذا النوع من التدريب ولنفس الأغراض . فالمرعوس الذى سوف يرقى إلى وظيفة رئيس أو المدرس الذى سوف يرقى إلى وظيفة مفتش أو ناظر مدرسة أو الموظف الذى سينقل إلى وظيفة أخرى تختلف طبيعة العمل فيها عن طبيعة عمله الوظيفية المنقول منها ، هى كلها أمثلة للموظفين والعاملين الذين فى حاجة إلى النوع المذكور من التدريب .

وهناك تدريب آخر أثناء العمل ، وهو تدريب يزود العاملين بمعلومات ومهارات أكثر فى نفس العمل الذين يزاولونه أيضاً بكل حديث سواء فى الاتجاهات أو اللوائح أو الأساليب أو طريقة استعمال آلات استحدثت فى العمل حتى يظل الموظف على اتصال دائم بالتطورات والتجديدات التى شملت عمله ، كما يكون أيضاً دائم النمو مرتفع الإنتاج وواثقاً من قدرته على العمل بكفاءة .

كما أن هناك أنواعاً أخرى من التدريب تتم بأشكال مختلفة مثل الاجتماعات التى تدور فيها المناقشات حول موضوعات تتعلق بمشكلات العمل أو ما يتصل به من موضوعات كذلك يتم التدريب عن طريق الندوات وحلقات البحث وزيارة المؤسسات والإدارات ذات العلاقة لملاحظة واكتساب معرفة بالأساليب المختلفة والقياس منها ما يمكن أن يدخله الموظف فى عمله كوسيلة لترفيقه وتحسينه ، وقد تكون هذه الزيارات محلية أو خارجية كما يحدث فى حالة البعثات العملية .



Y. .

(ب) ترجمة الهيكل التنظيمي إلى نواحي مكتوبة تحدد الاختصاصات التفصيلية لكافة التقييمات الرئيسية والفرعية .

#### ٢- إعداد الوصف التحليلي للوظائف :

بعد تحديد الأنشطة في الخطوة السابقة وتحديد اختصاصاتها يستم إلحاق هذه الأنشطة بالوظائف الملائمة ثم يتبع ذلك إعداد الوصف التحليلي لكل وظيفة بحيث يبرز خصائصها ومستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها بحيث تبرز عوامل التقييم المختلفة للوظيفة .

وينصح عادة عند تنفيذ هذه المرحلة أن يقوم أخصائي ترتيب الوظائف بتوصيف الوظائف على أساس نوعي بحيث يقوم أحد الأخصائيين بتوصيف الوظائف الكتابية ويتولى آخر وصف الوظائف الهندسية وثالث الوظائف الفنية .. وهكذا .

#### ٣- تصنيف الوظائف في المجموعات النوعية :

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة يتم توزيع الوظائف التي تم توصيفها على المجموعات النوعية وذلك بالإطلاع على العناصر الأساسية لكل وظيفة وهي الاسم والوصف العام والواجبات والمسئوليات التي تتضمنها كل وظيفة وكذلك شروط شغلها وإلحاق الوظيفة بالمجموعة النوعية التي تنتمي إليها وفقاً للمجموعات الواردة بمعايير ترتيب الوظائف - السابق الإشارة إليها - حيث يمكن تحديد طبيعة ونوع كل وظيفة فهل هي وظيفة تخصصية تدخل ضمن المجموعات النوعية للوظائف التخصصية أم وظيفة فنية أم كتابية ، أم خدمات معالنة وهكذا .

وتنتهي هذه الخطوة بإعداد جدول يتضمن توزيع كافة الوظائف التي تم توصيفها على مجموعاتها النوعية ، وذلك بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حده . وبحيث تضم كل مجموعة نوعية للوظائف التي تعمل في مجال عمل واحد أو مهنة واحدة ولها طبيعة واحدة وإن اختلفت في مستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها مثل المجموعة النوعية لوظائف الطب البشري التي تضم كافة الأطباء بمختلف تخصصاتهم التي تعمل بالوحدة وكذلك الوظائف الهندسية أو التعمية الإدارية وغيرها ، ومراعاة أن هذه الخطوة لها أهميتها الخاصة إذ أن كل مجموعة نوعية تعتبر وحدة متميزة في مجال التعيين أو الترقية أو النقل وأنها السهم الطبيعي للمسار الوظيفي بين كل العاملين فيها بالإضافة إلى أنها تحدد بداية التعيين بالنسبة لكل مجموعة نوعية .

## ٤- إلحاق الوظائف بالدرجات المقابلة لها :

وفقاً لهذه الخطوة تقوم الوحدات المختلفة بمقابلة الوصف التحليلي للوظائف الذى يوضح السمات الرئيسية لها وعوامل للتقييم الداخلة فى تكوينها بتعاريف الدرجات الواردة ضمن معايير ترتيب الوظائف وتحديد الدرجة المالية التى تقع فيها الوظيفة وهذا هو جوهر وظيفة التدرج التى يتم استخدامها فى تقييم وظائف القطاع الحكومى .

وتنتهى هذه المرحلة بإعداد جداول للوظائف التى تم تقييمها وفقاً لمعايير ترتيب الوظائف وإرسالها للجهاز لمراجعتها وإصدار قرار رئيس الجهاز باعتماد المشروع .

ويراعى فى هذه المرحلة عند إعداد مشروع ترتيب الوظائف ما يلى:-

١- ضرورة المطابقة بين أسماء التسميات التنظيمية وكذا بطاقات وصف الوظائف وما هو وارد بجداول ترتيب الوظائف إذ كثيراً ما يعيب المشروعات التى تعدها الجهات عدم التطابق المشار إليه مما يؤدى إلى صعوبة مراجعة المشروع وضياح الجهد والوقت دون مبرر .

٢- قد يختلف التنظيم الذى تعده الوحدة عن واقع تنظيمها الفعلى وهذا أمر شائع فسي كثير من الأحوال ولكن مرد ذلك يرجع إلى أن التنظيم المعمول به يشوبه عيوب تستدعى إعادة النظر فيه وإعداد تنظيم جيد للوحدة .

٣- أن مشروع ترتيب الوظائف غالباً ما يتضمن وظائف أعلى مستوى من الوظائف القائمة بل وقد يحتوى وظائف مستحدثة وهذا لا يعيب المشروع طالما كانت هذه الوظائف لازمة لصالح العمل واحتياجاته وبمعية عن الاعتبارات الشخصية بفرض تحسين حال العاملين .

ومن المعلوم أن مشروع ترتيب الوظائف إنما يمثل خطوة وظيفية تمتد لفترة زمنية معينة ولذلك فإن تمويل الوظائف المستحدثة أو رفع مستوى الوظائف القائمة يمثل عبئاً على الوحدة أو وزارة المالية إذا ما طالب استكمال تمويل الوظائف دفعة واحدة .

وعليه فإن تمويل هذه الوظائف يتعين أن يكون مرحلياً ومتماشياً مع احتياجات العمل داخل الوحدة وبحيث يستكمل تمويل هذه الوظائف على مدى فترة زمنية مناسبة .

٤- إن إعداد مشروع ترتيب الوظائف واعتماده يجب أن يعقبه خطوة تالية وهى تحديد المقررات الوظيفية وخاصة فيما يتعلق بالوظائف المتكررة كوظيفة محاسب أو

مهندس إذ بعد تقييمهما لتحديد مستواهما ودرجتهما المالية ويبقى تحديد عدد الوظائف المتكررة من المهندسين والمحاسبين اللازمين للقيام بالعمل على الوجه الأكمل ، أم الوظائف القيادية والإشرافية فهي عادة وظائف مفردة يكشف عنها مشروع للترتيب ذاته.

#### ٥- مراجعة مشروع ترتيب الوظائف :

بعد انتهاء المراحل السابقة تقوم كل وحدة بإرسال مشروع ترتيب وظائفها إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مرفقاً به كل الوثائق التي نصت عليها المادة الثامنة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وكذلك معايير ترتيب الوظائف سواء من الناحية التنظيمية والوظيفية وهي :

- الهيكل التنظيمي للوحدة مصوراً في خرائط تشتمل على التقسيمات الرئيسية والفرعية.
- الاختصاصات للتقسيمات التنظيمية .
- جداول ترتيب الوظائف موزعة على المجموعات النوعية والتقسيمات التنظيمية .
- بطاقات وصف الوظائف .

وتقوم الجهاز بمراجعة المشروعات التي ترد إليه أولاً بأول ، ويتم مراجعة الجهاز للمشروعات وفقاً للأسس التالية .

( أ ) مراجعة إحقاق الوظائف بالمجموعات النوعية الواردة بالمعايير ، وقد يترتب على ذلك تغيير نوعية بعض الوظائف لبعض المجموعات النوعية .

(ب) مراجعة التقييم المقترح على ضوء بطاقات الوصف المرفقة وتعريف الدرجات الواردة بالمعايير . ويتربط على ذلك إما تخفيض أو رفع درجات بعض الوظائف.

وبعد الانتهاء من هذه المراجعة يصدر قرار من رئيس الجهاز باعتماد هذه المشروعات تنفيذاً لنص المادة الثامنة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وإخطار الوحدة به تمهيداً لأن تتولى الوحدات من جالبتها إرسال نسختين مختلفتين بعد الاعتماد لترتيبها وتسجيلها بالجهاز .

## ٤-٤ التنظيم الإداري :

يقصد بالتنظيم تلك العمليات التي تهدف إلى تحسين أداء الوحدات الإدارية لخدماتها عن طريق تبسيط الإجراءات واستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل ، بحيث يمكن القضاء على أسباب التبتيد مواء في الوقت أو الجهد المبذول لتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية قائمة .

ويشمل التنظيم الإداري تحديد شكل الجهاز الإداري بصفة عامة وتقسيم هذا الجهاز إلى أقسام وإدارات مختلفة وتحديد اختصاصاتها ومسئوليات كل منها وتنظيم العلاقة بين هذه الأقسام بعضها ببعض ، ووضع للقواعد المنظمة لسير العمل في كل قسم من هذه الأقسام وغير ذلك من المماثل المتعلقة بتنظيم الجهاز ذاته .

ويعتبر للتنظيم أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فيحد أن تحدد الإدارة في المنشأة أهدافها وتقوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف ، فلا بد من تنظيم ملائم يمكن المنشأة من تحقيق الأهداف ويكون سبيلاً لحسن الأداء وقلة التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

ومن ثم فإن التنظيم باعتباره يسعى إلى تحديد الهيكل الذي يحكم تشكيل الجهود الجماعية وتحديد العلاقات بينها ، يمكن النظر إليه باعتباره أداءه رئيسية من أدوات الإدارة وتستخدمها في القيام بالاختصاصات والأعباء اللازمة لتحقيق الهدف .

وبمعنى آخر يتناول التنظيم تحديد أوجه النشاط والوظائف وترتيب العلاقات بينها في حالة سكون ، ثم تأتي الإدارة فتبحث الحياة في التنظيم عن طريق شغل الوظائف والمناصب الشاغرة في مختلف المستويات ، ومن ثم فإن التنظيم كنشاط يعد وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة ، تلحق بوظيفة التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .

ففي سنة ١٩٦٠ صدر القرار الجمهوري رقم ١٩٦٣ الخاص بتنظيم ديوان الموظفين . وكان من أهم ما جاء به إنشاء " الإدارة العامة للتنظيم وترتيب الوظائف " التي حدد اختصاصاتها إلى النحو التالي :

١- بذل المعونة الفنية للوزارات والمصالح والمؤسسات العامة في تنظيم أجهزتها واقتراح القرارات التنظيمية المناسبة لها .

- ٢- متابعة لبحوث الخاصة بتحسين وسائل العمل وتبسيط الإجراءات فى الجهات المشار إليها .
  - ٣- الاشتراك فى إدارات التنظيم المحلية فى هذه الجهات لتتسيق العمل فيها .
  - ٤- تنفيذ البرنامج التنظيمى الدائم فى إدارات الديوان وإدارات المستخدمين .
  - ٥- إعداد وتنفيذ خطة ترتيب الوظائف المدنية ومعدلات الأجور الأساسية .
  - ٦- ترتيب الوظائف المدنية على أساس واجباتها ومسئولياتها ومستوى مسؤوليتها والمؤهلات اللازمة لأدائها .
  - ٧- إعداد الموصفات لوضع الوظائف فى فئاتها ودرجاتها .
  - ٨- متابعة الترتيب بحيث تكون الموصفات مسيطرة لمقتضيات التطور .
  - ٩- متابعة التطورات الحديثة فى بحوث الترتيب .
- إلى أن صدر فى سنة ١٩٦٤ للقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ بإنشاء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، بحيث يكون هناك هيئة مستقلة تلحق بالمجلس التنفيذى . ويتألف هذا الجهاز من إدارات مركزية يصدر بتنظيمها وتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية . وجاء فى المادة الثالثة لهذا القانون : " يكون هدف الجهاز تطوير الخدمة المدنية ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق العدالة فى معاملة العاملين والتأكد من مدى تحقيق الأجهزة التنفيذية لمسئولياتها فى ميدان الإنتاج والخدمات .
- وتقرر مادته الخامسة مباشرة الجهاز الاختصاصات الآتية :-
- ١- اقتراح القوانين واللوائح الخاصة بالمعاملين وإيداء الرأى فى المشروعات المتعلقة بهم قبل إقرارها .
  - ٢- دراسات الاحتياجات من العاملين فى مختلف المهن والاختصاصات بالاشتراك مع الجهات المختصة . ووضع نظم اختيارهم وتوزيعهم لشغل الوظائف على أساس الصلاحية وتكافؤ الفرص .
  - ٣- تطوير نظم شؤون الخدمة المدنية لتحقيق وحدة المعاملة ، والاشتراك فى دراسة كيفية توفير الرعاية الصحية والاجتماعية مع الجهات المختصة .
  - ٤- رسم سياسة وخطط تدريب العاملين فى مجال التنظيم والإدارة ورفع مستوى كفاءتهم وتقديم المعونة الفنية فى تنفيذها .

- ٥- اقتراح المراتبات والعلاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات ووضع النظم الخاصة لتنفيذ نظام ترتيب الوظائف وتسجيل أوصافها ونشرها وحفظها في السجلات .
  - ٦- دراسة مشروعات الميزانيات فيما يتعلق باعتمادات العاملين وعدد الوظائف ومستوياتها وتحديد درجتهم، مع إيداء ما يكون لديه من ملاحظات عليها .
  - ٧- الاحتفاظ بالسجلات والبيانات الخاصة بالعاملين في المستويات القيادية ووضع نظام الإحصاء وتسجيل العاملين بالخدمة المدنية .
  - ٨- المشاركة في تعبئة المجهود الحربي للدولة فيما يتعلق بحصر وتسجيل الإمكانات البشرية في الخدمة المدنية كماً ونوعاً ، وتخطيط تبعثها وقت الطوارئ .
  - ٩- رسم سياسة الإصلاح الإداري وخططه واقتراح الوسائل اللازمة للتنمية ونشر الوعي التنظيمي ، والارتفاع بمستوى الكفالية للقيادية والإدارية وكفالية الأداء .
  - ١٠- إيداء الرأي الفني وتكوين المعلومة في عمليات التنظيم وتبسيط الإجراءات وتعسين وسائل العمل .
  - ١١- وضع النظم الخاصة بالتنقيش والمتابعة للتأكد من سلامة وكفالية أداء العاملين .
- وقد ألحق بالجهاز كل من معهد الإدارة العامة ، والمعهد القومي للإدارة العليا ، والنيابة الإدارية ، والرقابة الإدارية . وبذلك تجمعت أجهزة الإصلاح من تدريب وتنظيم وترتيب ورقابة في جهاز واحد مركزي يسعى إلى إصلاح متكامل الجوانب .
- ٤-٤-١ مفهوم التنظيم الإداري :
- ويعتبر التنظيم من الضروريات والأساسيات عند الإدارة ، سواء كان ذلك من حيث إسهام التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة ، أو من حيث ضمان الكفاءة في أداء الأعمال ، أو من حيث تحقيق نوع من التعاون كشرط أساسي لإنجاز المسؤوليات والأعمال المختلفة ، وذلك على أساس التنظيم في أبسط معانيه وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية .
- أو بمعنى آخر تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمنظمة وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها تحديداً يتقادم الخلط والتكرار والتدخل بينها ، ثم ربط هذه الوحدات ببعضها بشبكة من الاتصالات والعلاقات تكفل سير العمليات والإجراءات في سلامة وكفاءة .

ولعل من المفيد أن تستعرض بعض تعريفات التنظيم قبل أن نتناول هذه الوظيفة الإدارية بالتفصيل .

حيث يعرف دونالد كسلو التنظيم بأنه " ترتيب الأعمال أو الأنشطة إلى وحدات طبيعية وسهلة القيادة ، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعملون أو يتخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة " .

ويعرف لويس ألن Louirs A. Allen التنظيم بأنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف .

وتتفق تعاريف التنظيم الإداري في مجموعها على أنه الإطار الذي يتم في حدوده ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية في المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة بدون تلذّر أو تصادم بينها ، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل أعضاء المنظمة كفريق متكامل ، بما يضمن حسن الأداء وتلافي معوقات الإنجاز ، وعلى ذلك فإن التنظيم يسعى إلى تحديد الهيكل الإداري العام للمنظمة ( ويطلق عليه أحياناً اسم الهيكل التنظيمي أو الهيكل الوظيفي للمنظمة ) وهو الذي يحكم تشكيل الجهود الجماعية في المنظمة وتحديد العلاقات بينها . ويتم وضع الهيكل الإداري العام للمنظمة في ضوء الهدف الرئيسي للمحدد للمنظمة ، كما يتم وضع الهياكل التنظيمية للتصميمات الفرعية بالمنظمة في ضوء أهداف هذه التصميمات ، والتي تشكل أهدافاً فرعية نابذة من الهدف الرئيسي للمنظمة . وينبغي أن يظهر الهيكل الإداري العام للمنظمة للوضع الذي تتشكل فيه الهياكل التنظيمية الفرعية ، ومستوياتها والعلاقات الرسمية بين كل منها .

ويتطلب للتنظيم الإداري للمنظمة أو الهيئة الاجتماعية : وضع الهيكل الوظيفي العام ( الهيكل الإداري العام لها ) على شكل هرم قاعدته عريضة تضم الوحدات الوظيفية على المستوى التنفيذي ، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي للمتدرج لأعلى حتى قمة التنظيم ، بمعنى أن الهيكل الوظيفي العام للمنظمة ينبغي أن يراعى تدرج السلطة بحيث تزيد كلما اتجهنا نحو القمة حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة أو الهيئة كلها .



وقد مر التنظيم ولا يزال يمر فى تيارات فكرية مختلفة عبر التاريخ الإدارى ، ولم يستقر حتى الآن على وضع معين يمكن أن يقال عنه الوضع الأمثل ، بل إن الراى الحديث فى ذلك يقول إنه ليس هناك فكرة " للتنظيم الأمثل " الذى يصلح لكل المنظمات ، وأن كل منظمة لها أن تضع لنفسها للتنظيم الذى يصلح لإدارة أعمالها ، ولكن المنطق عليه أن هناك مبادئ عامة ينبغى مراعاتها فى وضع التنظيم وهذه المبادئ هى أيضا وليدة تيارات فكرية فى العصور المختلفة وقد أبرز وليام سكوت المذاهب المختلفة التى ظهرت للتنظيم وشملت تطور هذه المبادئ وهى :

- ١- المذهب الكلاسيكى للتنظيم .
- ٢- المذهب النيوكلاسيكى للتنظيم .
- ٣- المذهب الحديث للتنظيم .
- ٤-٢ عناصر للتنظيم الإدارى :
- (١) تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات :

إن من العوامل التى تربط أجزاء التنظيم بعضها ببعض هو تجنب التضارب فى الأعمال والوظائف لأن مثل هذا التضارب يخلق الفوضى ويشيع للشعور بعدم الأمن فى نفوس الأفراد فوق أنه يفتت الجهود ويضعف المسؤوليات فىلن تقسيم العمل وتحديد مسئوليات وسلطات كل وظيفة من شأنه أن يعمل على وضع خطوط العمل فى الجهاز وأجزائه المختلفة بالإضافة إلى أن ذلك يتيح الفرصة أمام الرؤساء للضبط ومراقبة سير الأعمال إذا أن كلا منهم سوف يكون أمله مجال محدود للإشراف عليه يمكنه من قياس نجاحه أو فشله وفاعلية إشرافه فى تحقيق أهداف العمل المسئول عنه كما أنه أيضا يمنع التضارب والاحتكاكات وسوء التفاهم بين الأفراد وهى أمور تنشأ دائما من عدم تحديد الاختصاصات والمسئوليات هذا ، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يمكن الرؤساء الأعلى من تقدير أعمال من دولهم فى المراكز ، كما يمكنهم من ضبط سير العمل .

هذا ولابد أن يراعى تصميم العمل وتحديد الاختصاصات فيه اعتبار العمل ذاته أساسا لهذا التقسيم ولا يصح اعتبار الأفراد أساساً له مهما كان هؤلاء الأفراد من الخبرة والمهارة . إذ أن العمل هو للعنصر الثابت فى المنظمة أما الأفراد فهم غير ثابتين فبعضهم يحال إلى التقاعد وبعضهم يترك العمل لأسباب عدة منها للوفاة أو النقل أو الطرد أو غير ذلك ويقول أحد العلماء إن حجر الزاوية فى كفاية التنظيم تعتمد على التركيب المنطقى له أكثر مما تعتمد على أساس الميول والقدرات والمهارات للشخصية .

كذلك لابد أن يراعى في هذا التقسيم للسلطة وعدم التعقيد وأن تكون الاختصاصات واضحة ومحددة خالية من الغموض.

### (٢) وحدة الأمر :

إن وحدة الأمر في التنظيم عنصر حيوى لفاعليته ، وهو الذى يخلق الشكل الهرمى له . فكل فرد فى التنظيم يجب أن يكون له رئيس واحد مباشر فقط يتلقى منه أوامره العمل ، فلا يصح أن يتلقى الفرد أوامر من أكثر من رئيس وإلا قامت مشكلات كبيرة بسبب ذلك ، فإن تلقى الفرد مثلاً أوامر من رئيس ورئيسة ، فإن معنى هذا أن هذا الفرد سوف يقع فى الارتباك ، فهو لا يعرف أى الأوامر ينفذ ، كما أنه قد يقع فى صراع يلشأ من تضارب التعليمات بشأن العمل ، وهى تعليمات قد تخالف ما أنه من تعليمات من رئيسية المباشر ، هذا بالإضافة إلى أن مثل هذا التصرف من جانب الرئيس الأعلى قد يعرض خطة للرئيس المباشر إلى الاضطراب والخطر .

ثم إن الخروج عن مبدأ وحدة الأمر قد يدفع بالفرد إلى تجاهل أوامره رئيسه المباشر ، وتكون النتيجة أن هذا الرئيس سوف لا يكون على اتصال بكل أعمال إدارته أو قسمه ، ويكون غير قادر على تقدير أعمال مرؤسيه.

وبالإضافة إلى كل ذلك ، فإن هناك أيضاً مشاكل نفسية تتدخل فى الصورة ، فإن تخطى الرئيس المباشر سواء أكان ذلك من رئيسة الأعلى أو من مرؤسيه يدفعه بالاعتقاد بأن مركزه غير محترم ويشعره بالتقليل الذاتى فوق أنه يعمل على هبوط روحه المعنوية فى العمل ويحسم بعدم الأمن والطمأنينة وتثير فى نفسه الحقد والرغبة فى الانتقام من أولئك المرؤسين الذين تلقوا الأوامر من غيره وكراهية الذين أعطوا هذه الأوامر والعمل على معاكستهم ، ونتيجة كل هذه العوامل المختلفة تقع على كاهل الممثل ذاته .

### (٣) نطاق التمكن :

ويقصد به عدد الوحدات أو الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس وهناك كما ذكرنا نوعان من نطاق التمكن الأول واسع بحيث يشرف الرئيس على أعداد كبيرة من الأفراد والوحدات ، وهذا النوع من النطاق من شأنه أن يجعل شكل التنظيم عريضاً مسطحاً ، أما النوع الثانى فهو النطاق الضيق ، وفيه يشرف للرئيس على عدد قليل من الأفراد أو الوحدات ، وهذا للنوع يجعل شكل التنظيم رأسياً طويلاً .

ولكل من هذين النوعين مساوئهما ، فمساوئ النوع الأول تشمل صعوبة إشراف الرئيس بسبب كثرة العلاقات التي تدخل في عمله نتيجة لإشرافه على عدد كبير من الأفراد أو الوحدات ، كما أن هذا الرئيس يصعب عليه جودة المراقبة على تنفيذ الأوامر والأعمال بسبب إمكانيات وقته أو لضعف طاقته أو لعلل التسيب ، كذلك يكون متقلبا بالأعمال الأمر الذي يعوقه عن تخطيط العمل في إدارته أو للتنسيق فيها ، هذا بالإضافة إلى أن الأفراد أو الوحدات قد تختلط عليهم الأمور لعدم كفاية التوجيهات من الرئيس . وقد تسوء الأعمال أمام الرئيس وتدهور قبل أن يتمكن من تصحيح أوضاعها لضعف مراقبته عليها أولا بأول ، ثم إن الأفراد تحت النطاق الواسع لا ينالون من رئيسهم التوجيهات والإرشادات الكافية لتدريبهم ونموهم ، وهذه كلها أمور حيوية يترتب عليها مشاكل كثيرة بعضها يتعلق بالضطراب العمل وتعطيله وعدم تحقيق أهداف المنظمة ، وبعضها يتعلق بنفسية الأفراد بحيث يسود بينهم التشكك وعدم الأمن وانخفاض الروح المعنوية والاستهتار والفنور .

أما مساوئ النوع الثاني ، فتشمل طول وقت الفراغ الذي يشعر به الرئيس الأمر الذي يدفعه إلى القيام ببعض أعمال مرعوسيه بنفسه وهو أمر يؤدي هؤلاء الأفراد في نزعتهم إلى الاعتماد على النفس ، كما يحرمهم من لذة الشعور بالفوز والانتصار والتفوق الناشئة عن أداء الأعمال بأنفسهم ، ثم إن فراغ الرئيس تطول قد يدفعه أيضا إلى زيادة الإشراف عن كثب والتدخل الكبير في أعمال مرعوسيه ، وهذا أيضا يجعل هؤلاء المرعوسين متبذرين مكبلين بحيث لا يتمكنوا من استعمال حرياتهم في العمل ، كما أن تلاحق جرعات التوجيه المستمر تشل وتعطل قدراتهم الابتكارية وتدخل في نفوسهم الإحباط ، كذلك فإن التصرف من جانب الرؤساء يقلل من نفوس الأفراد والشعور بالمسئولية لأن هؤلاء الرؤساء يكونون دائما على رؤسهم ويتدخلون في كل صغيرة وكبيرة .

وعلى ذلك يجب الاعتدال في نطاق التمكين حتى يكون التنظيم فعالاً فإعاضة مثلا التركيب النفسي والبدني للمشرف فهناك مشرفون يميلون إلى الأعمال المجتهد الشاقة عن صبرهم ، كما يحبون أن يكونوا مشغولين طول الوقت بل هم لا يحسنون التفكير أو يصلوا به إلى حد الجودة إلا إذا كانوا تحت هذه الظروف ، ومثل هؤلاء يصح أن يكون نطاق

تمكنهم واسعاً بحيث يسمح لهم بقيادة أعداد كبيرة من الأفراد ، كذلك يراعى نوع العمل وطبيعته فالعمل المتكرر الذى يتخذ أسلوباً معيناً فى معظم الحالات لا يستدعى نطاق التمكن الصيق بعكس الأعمال المعقدة والمتغيرة بصفة مستمرة والتي تحتاج إلى مهارات مختلفة تحتاج إلى نطاق تمكن ضيق .

ولا يجوز بأى حال من الأحوال أن نحدد لنطلق التمكن عدداً معيناً يقال عنه أنه العدد الأمثل لنطلق التمكن كما ذهب إلى ذلك بعض الباحثين فى علم الإدارة لأن تحديد العدد هو أمر تتحكم فيه كثير من العوامل مثل قدرة الرئيس أو المشرف ونسوع قيادته وطبيعة العمل وظروفه ، ونحن إذا تجاهلنا ذلك وأخذنا بمبدأ التحديد الأعلى فإننا نعرض الجهاز والأفراد والعمل نفسه إلى كثير من المشكلات المختلفة.

وعلى العمل فإن هنالك اعتبارات لابد من مراعاتها عند تحديد أفضل نطاق للتمكن فى موقف معين من أهمها ما يأتى :

- ١- تكرار العمل وروتينيته أو تعقده وكثرة اختلافاته .
- ٢- قرب المرؤوسين أو بعدهم عن الرئيس .
- ٣- الحد الذى يمكن التفويض إليه فى العمل .
- ٤- الحد الذى تصل إليه درجة الرقابة القائمة .
- ٥- درجة انشغال الرئيس بأعمال أخرى مثل التخطيط ووضع السياسات للعمل .
- ٦- درجة خبرة المرؤوسين وتتهمهم للأساليب الموحدة للعمل .

## (١) التسلسل الإدارى

التسلسل الإدارى أحد عناصر التنظيم الإدارى ووسيلته التى تحكم علاقات الرؤساء بالمرؤوسين داخل المنظمة ، ويتضمن التسلسل الإدارى تحديد مستويات المسؤولية والسلطة التى تناسب كل مستوى من الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة والأعراض التى أنشئت من أجلها ، وتتضمن كذلك بيان الاتجاه الذى تتناسب فيه الأوامر والتعليمات والقرارات داخل المنظمة . ويفترض خبراء الإدارة تقسيم المستويات الإدارية إلى أربعة أقسام متميزة على أساس التشابه فى العمل والخصائص ، وإن كانت هناك أعمال تتشابه فى جوهرها فى المستويات الأربعة من حيث النوع ولكنها تختلف فى الدرجة ، وعلى الرغم من أن فكرة المستويات هى فكرة قديمة فى التنظيم ، إلا أن النظريات الحالية عن طبيعة هذه المستويات ووظيفتها مستمدة أساساً من مفهوم اللامركزية وهذه المستويات الأربعة على الترتيب كما يلى :-

- (أ) مستوى مجلس الإدارة .
  - (ب) مستوى الإدارة العليا .
  - (ج) مستوى الإدارة الوسطى .
  - (د) مستوى الإدارة التنفيذية .
- (٢) اللامركزية والمركزية :

يقصد باللامركزية تفويض السلطات والأعمال بصورة واسعة ، وذلك من أعلى المستويات فى التنظيم إلى أدنى وحداته . وهى لذلك يمكن اعتبارها صورة تقدمية للتفويض والمركزية عكس ذلك .

واللامركزية هى فلسفة وفن ، فهى كفلسفة تعنى نظراً للإدارة أنه ينبغي إتاحة أكثر فرصه للأفراد للنمو واستغلال مواهبهم وطاقاتهم كأفراد مسئولين ، لذلك فهذه الفلسفة تؤكد ضرورة أن يمنح الرؤساء السلطات الضرورية لاتخاذهم القرارات عن المسائل فى أماكن وقوعها حتى أدنى المستويات .

وهى كفن طريقة لتنظيم وتوزيع السلطات إلى جميع الوحدات الإدارية على اعتبار أنها وحدات لها استقلالها الذاتى فى عملياتها الخاصة مع مراعاة للتنسيق والتعاون مع الوحدات الأخرى رغم استقلالها هذا .

وموضوع اللامركزية والمركزية في الإدارة دار ولا يزال يدور إلى الآن حوله نقاش واسع واختلاف في الآراء وجهات النظر بين كثير من الكتاب وهم في ذلك بين محبذ لأي الاتجاهين . وقد قال هنري فايول في هذا الصدد أن كل ما يزيد من أهمية دور المرموس في العمل يعتبر لامركزية ، وأن ما ينقص من هذه الأهمية يعتبر مركزية وفي رأي البعض أن سياسة خير الأمور الوسط هي الأنسب . ولأن اتباع أي اتجاه من الاتجاهين تحدد ظروف خاصة على أنه يحسن السير نحو اللامركزية كلما سلحت هذه الظروف بذلك فليس من مصلحة الإدارة أن تتطرف إلى المركزية للأسياب الإكثية :

١- أن المرموسين في جميع للمستويات سوف يركزون اهتمامهم نحو من فوقهم من الرئاست وبذلك يفتنون غالباً بصيرتهم بالمشكلات والمسائل في المستويات التي درهم لأن المرموس تحت ظل المركزية يعتمد في التوجيهات والأوامر واتخاذ الآراء في الأمور صغيرها وكبيرها وفي استعمال السلطة على رئيسه الأعلى منه . فهو ينظر دائماً إلى أعلى ويهمل الاهتمام بمن دره .

٢- شيوع التفاف بين طبقة المرموسين ، لأن هؤلاء المرموسين يحاولون أن يكونوا محل إعجاب وتقدير من رؤسائهم الأعلى منهم لعلمهم بأن في يد هؤلاء تقياساتهم ونقلهم وتوقيع الجزاءات عليهم ، وأنهم إذا لم يكونوا محل رضاء لهؤلاء فإن شعور عدم الأمن والقلق ومختلف المخاوف تدخل في نفوسهم خاصة فيما يتعلق بتقليل القيمة الذاتية والإنزال في المركز ، لذلك نجدهم يرفعون إلى رؤسائهم المسائل التي تعطى صورة جيدة عن أعمالهم ويخفون في الوقت نفسه تلك التي لا تتفق مع مشارب الرؤساء كما يضللون للرؤساء ببيانات لا تتفق مع الواقع الفعلي .

٣- نتيجة للاعتبار السابق بيني الرؤساء الأعلى تخطيطهم ووضع سياسة العمل على معلومات وبيانات محرفة خاطئة فيحدث الارتباك في العمل .

٤- أن اتخاذ القرارات يكون بطيئاً لطول الإجراءات التي تتطلبها المركزية المتطرفة .

٥- أن المرموس لا ينظر إلى رئيسه كشخصية لها استقلالها ورأيها الخاص . بل ينظر إليه كشخص لا حول له ولا قوة .

٦- تموت القدرات والابتكارات والمبادرة بين الأفراد في ظل المركزية للمتطرفة .

٧- يفشل هذا الاتجاه في تكوين وتنمية رؤساء ناجحين .

كذلك لا يصبح للإدارة أن تنظر إلى اللامركزية في مثل الظروف الآتية :

١- عدم استعداد المرعوسين للمسير تحت هذا الاتجاه لأسباب نفسية في المرعوسين مثل ضعف الثقة بالنفس أو الميل إلى الخضوع والاستسلام أو التعود على العمل تحت قيادة تميل إلى الاستبدادية.

٢- قلة كفاءة المرعوسين في العمل .

٣- صغر حجم التنظيم .

وعلى العموم فإن الاتجاهين المركزي واللامركزي في الإدارة هما اتجاهان متضادان وعلى ذلك فإن مزايأ أحدهما يمكن اعتبارها عيوباً للآخر.

ثالثاً : مبادئ التنظيم الإداري

تشكل مبادئ التنظيم الأسس والقواعد التي يجب مراعاتها عند وضع التنظيم وتزخر كتب الإدارة بالعديد من هذه المبادئ بداية من تلك التي أشار جوليك Gulick ، والتي حددها في عشر مبادئ وتشمل :

- ١- تقسيم العمل .
- ٢- تجميع الأنشطة في صورة وحدات أو أقسام سواء على أساس الغرض أو الهدف أو على أساس العملية أو على أساس العملاء أو على أساس الموقع الجغرافي .
- ٣- التنسيق عن طريق التسلسل الهرمي .
- ٤- التنسيق عن طريق الخطط .
- ٥- التنسيق اللجان .
- ٦- اللامركزية .
- ٧- وحدة الأمر والتوجيه .
- ٨- البناء الاستشاري والتنفيذي .
- ٩- التفويض .
- ١٠- نطاق التحكم أو الإشراف .

ثم أخذ علماء الإدارة يضيفون إلى هذه المبادئ بمبادئ أخرى لوجزها في عدد أقل من ذلك يدمج بعضهما في البعض الآخر ، لذلك سوف نحدد هذه المبادئ في المبادئ الرئيسية الآتية :

١- مبادئ تقسيم العمل أو التخصص Division of Labour or Specialisation :

وهذا المبدأ يعني تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف .

ولقد أعطى تايلور Taylor أهمية كبرى لهذا المبدأ وجعل المتخصص فى العمل وتقسيمه أحد الأسس التى يعتمد عليها فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية . ولقد سبق الإشارة إلى مميزات تقسيم العمل وللتخصص.

#### ٢- مبدأ وحدة الرئاسة أو وحدة للقيادة Principle of Unity of Command :

وهذا المبدأ يعنى أن كل فرد فى التنظيم يجب أن يكون مسؤولاً أمام شخص أو رئيس واحد فقط ، وهذا يجعل المرؤوس لا يتلقى الأوامر والتعليمات إلا من رئيس واحد ، وفى تطبيق هذا المبدأ إحساناً بالمسئولية للشخصية عن النتائج ، هذا بالإضافة إلى أن تعدد الرؤساء للمرؤوس الواحد من شأنه أن يؤدي إلى ارتباك العمل ، ولا يعنى ذلك تركيز السلطات فى يد فرد واحد ولكن يعنى توحيد الرئاسة منعاً للتضارب والاحتكاك .

#### ٣- مبدأ نطاق الإشراف أو التمكن Span of Control :

ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ الهامة من وجهة النظر التقليدية ، ويشير إلى عدد المرؤوسين الذين يستطيع أى مدير أو رئيس أن يتعامل معهم بكفاءة كما يشير كذلك إلى كمية وأنواع الاتصالات مع المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يتعامل معهم بشكل فعال ضمن إطار عمله . ويتصل نطاق الإشراف بكفاءة المدير فى الاتصال والتفويض ، ويتضمن هذا المبدأ وجود حدود جسمية وزمنية وعقلية لقدرة المدير على التغلب على مشكلات المرؤوسين الذين يواجههم ويشرف عليهم . ومن خلال هذه الخبرة والممارسة يمكن تقرير نطاق الإشراف المناسب على النحو التالى :

فى مستوى الإدارة العليا : فإن هذا النطاق يتراوح ما بين ٤-٦ نائباً للرئيس يمكن أن يخضعوا تحت إشراف الرئيس ، أما فى المستوى الأدنى فإن ٣٠ عاملاً تقريباً يمكن أن يخضعوا لنظام إشراف رئيس العمال .

ورغم هذا التحديد ، فإن الإشراف يعتمد على تعقد القرارات التى يجب اتخاذها وصعوبات الاتصال ، وهذا يعنى عدم وجود قواعد حاسمة يمكن أن تحكم النطاق المناسب للإشراف .

ويؤكد عبد الكريم درويش ذلك بأن أشار إلى أن طبيعة العمل ، ودرجة تفويض السلطة ، ومدى قرب أو بعد الموظفين عن الرئيس ، ومستوى التدريب كلها عوامل تتدخل فى تحديد نطاق التمكن المناسب ، فإذا كان العمل ذا طبيعة روتينية أو ضمن إطار



برنامج يتكرر قد يتراوح عدد المرؤوسين بين ثمانية وأثنى عشر ، أما إذا كان العمل معقداً أو حديداً فقد يتراوح لطاق التمكن بين ثلاثة ، وستة أشخاص .

#### ٤- مبدأ التدرج أو التسلسل في السلطات : The Scalar Principle :

ويقصد بهذا المبدأ أن يتم تركيب السلطات الإدارية من أعلى إلى أسفل في شكل هرمي . وكلما كان خط السلطة الذي يربط بين قمة التنظيم وبين كسل مرؤوسين في التنظيم واضحاً ، فكما كان اتخاذ القرارات فعالاً وكلما كان الاتصال وثيقاً .

#### ٥- مبدأ تلازم وتوازن السلطة والمسئولية :

وهذا يعني أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسئولية ، فلا تزيد السلطة عن المسئولية ، ولا تزيد المسئولية عن السلطة ، فلا توجد سلطة بلا مسئولية ، ولا توجد مسئولية محددة بدون أن تقابلها سلطة معينة ، فالمسئولية عن عمل معين يجب أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل ، وكلما تعاظمت للمسئوليات تبعاً لها تتعاظم السلطات المقابلة لها .

#### ٦- مبدأ تفويض السلطة : Delegation :

نظراً لأن السلطة تشكل الأسس في التنظيم لأنها تمكن الإدارة من تحقيق الإسهامات لأهداف المنشأة . لذلك فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه .

#### ٧- مبدأ تحديد المسئوليات بوضوح :

وهذا يعني أن تكون المسئولية التي تسند إلى أحد الموظفين محددة وواضحة وهذا يحقق هدفين :

- تجنب الفوضى عند بحث المسئولية .
- فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها .
- وتحديد المسئوليات يتطلب كتابة التعليمات والتوصيات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة ليس فيها غموض .

#### ٨- مبدأ مرونة وبساطة التنظيم :

وهذا يعني أن يكون هيكل التنظيم الإداري مبسطاً بقدر الإمكان ، وليس مدالفاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً ، فلا يجب إنشاء عدد كبير من الوحدات الإدارية العرعية

الصغيرة بهدف إبراز بعض المهام أو الواجبات الثانوية وإعطائها شيئاً من الأهمية ، لأن المبالغة في إنماء الوحدات الصغيرة يؤدي إلى كثرة عدد الرؤساء وقلة عدد المرؤوسين بدرجة تؤدي إلى عرقلة سير العمل في المنظمة .

كما يجب أن يكون التنظيم متصفاً بالمرونة بالدرجة التي تسمح بإمكانية تعديله كلما اقتضت الظروف ذلك .

#### رابعاً : مستويات التنظيم الإداري

يتوقف تحديد عدد المستويات الإدارية في أي منظمة على حجم هذه المنظمة . ففي المنظمة الصغيرة قد يكفي بمستويين تنظيميين أو ثلاث مستويات بينما قد يصل عدد المستويات الإدارية في المنظمة كبيرة الحجم إلى أكثر من ذلك . ولكن بصفة عامة استقر التطبيق الإداري على تجميع المستويات التنظيمية (الإدارية) لمتعددة في ثلاث مستويات رئيسية هي :

- ١- مستوى الإدارة العليا .
- ٢- مستوى الإدارة الوسطى .
- ٣- مستوى الإدارة المباشرة ( التنفيذية ) .

وتجدر الإشارة إلى أن كل مستوى إداري من هذه المستويات يضم مجموعة وظائف تختلف في مستواها من منظمة إلى أخرى وفقاً لحجم المنظمة ويتم توزيع الأعباء والمسؤوليات في المنظمة بين هذه المستويات عن طريق علاقات السلطة التي ينبغي أن يظهرها الهيكل التنظيمي العام للمنظمة بصورة جلية واضحة . ونستعرض فيما يلي بشيء من التفصيل طبيعة ومهام ومسئولية كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث .

#### (١) الإدارة العليا :

يطلق اصطلاح الإدارة العليا على الجهاز الذي يتولى ممارسة مسؤوليات محددة ذات طبيعة قيادية خاصة ، فالإدارة العليا في المنظمة هي التي تقود كافة الجهود لتحقيق الهدف العام المشترك للمنظمة ، ولذلك فهي تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة متكاملة ، وهي تضع في الاعتبار دائماً كافة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها مما قد يكون له تأثير على نشاط المنظمة وتقدمها .

ورغم اختلاف تشكيل الإدارة العليا باختلاف تكوين وطبيعة المنظمات فإن طبيعة وظائف ومسؤوليات الإدارة العليا واحدة لا تختلف من تشكيل لآخر ، وإنما ينحصر الخلاف في أبعاد هذه الوظائف والمسؤوليات ونطاق ممارستها وفقاً للاختلاف القائم بين أحجام المنظمات ويمكن بصفة عامة تحديد مسؤوليات الإدارة العليا فيما يلي :

(أ) تحديد الأهداف العامة للمنظمة ، ورسم السياسات الأساسية لتحقيق الأهداف المرجوة .

(ب) وضع الخطط الأساسية الطويلة الأجل ، وتحديد أفضل المسارات للاتجاه في المستقبل ، والتصديق على الموازنات التخطيطية .

(ج) وضع وتعديل الهيكل التنظيمي العام للمنظمة بما يحقق التنسيق للفعال بين أوجه النشاط المختلفة ، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية .

(د) تكوين وتسمية الهيئة الإدارية بما يكفل شغل المراكز الرئيسية بالمنظمة وتسيير التسهيلات التدريبية لضمان إعداد وتوفير قادة إداريين بصفة مستمرة يصلحون لشغل المناصب الإدارية العليا في المستقبل .

(هـ) توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، والرقابة الشاملة وتقويم النتائج الكلية .

(و) ضمان استقرار المنظمة على المدى البعيد ، فالإدارة العليا مسؤولة عن دعم وتقوية المنظمة .

(٢) الإدارة الوسطى :

لا يوجد تشكيل نمطي لمستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات إذ أن هذا التشكيل يختلف باختلاف حجم كل منظمة كما هو الحال في الإدارة العليا . ففي بعض المنظمات قد يكون مديرو الإدارات أو رؤساء الإدارات هم مستوى الإدارة الوسطى ، وفي البعض الآخر قد يكون نواب المدير العام أو مديرو الإدارات العامة هم المكونون لهذا المستوى . ومن ثم فإنه وإن اختلفت التسميات التي تطلق على أفراد مستوى الإدارة الوسطى فإنها تتفق في أنها تعني مسئولية هذا المستوى عن إدارة وجه معين ومحدد من أوجه نشاط المنظمة

والإدارة الوسطى فى المنظمة هى حلقة الوصل بين مستوى تحديد الأهداف العامة ورسم السياسات العامة ، وبين مستوى الإشراف على التنفيذ العلى .

ويمكن بصفة عامة تحديد مسئوليات الإدارة الوسطى فيما يلى :-

( أ ) وضع للخطط الفرعية قصيرة الأجل فى مجال النشاط الذى تشرف عليه والمشتقة من الخطة العامة للمنظمة بها يضمن تحقيقها .

( ب ) رسم السياسات التنفيذية التى تكفل تحقيق الخطط النوعية .

( ج ) وضع نظم للعمل وإجراءاته وتحديد السلطة والمسئولية للأفراد وذلك فى حدود التنظيم العام التى وضعته الإدارة العليا .

( د ) تكوين وتنمية هيئة الإدارة المباشرة (التنفيذية) بالمشروع ، وتوفير التسهيلات التدريبية لها وإعدادها لتولى المسئوليات والأعباء الإدارية ذات المستوى الأعلى .

( هـ ) ممارسة الرقابة والمراجعة لنتائج الإدارة فى حدود الأهداف والخطط والسياسات المقررة ، مع ترك الإشراف على تفاصيل الأداء للإدارة المباشرة .

( و ) للمشاركة الإيجابية فى وضع الخطط العامة والسياسات العامة للمنظمة عن طريق إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمقترحات التى تعاونها فى رسم ووضع هذه الخطط والسياسات العامة .

### ( ٣ ) الإدارة المباشرة (التنفيذية) :

تمثل الإدارة المباشرة أدنى المستويات الإدارية فى المنظمة وتختص بالإشراف اليومي المستمر على تنفيذ الأعمال التفصيلية والأعباء الروتينية المتكررة ، كما تختص بتقييم أداء أفراد القوى العاملة أولاً بأول وتصحيح الأخطاء فور اكتشافها وفى مكان العمل ، ومن ثم فإن الإدارة المباشرة مسئولة عن العمل والعمل باعتمادها أقرب المستويات الإدارية حيث تحدد مسئولياتها فى الآتى :-

#### ( أ ) بالنسبة للعمل :

معرفة العمل ومتطلباته ، تخطيط العمليات اليومية ، توقع مشكلات للعمل ، التأكد من أن التجهيزات المطلوبة متاحة وفى حالة جيدة ، وكذلك الحال بالنسبة للإمكانات ومواد التشغيل ، تلقى الأوامر والتوجيهات من رؤسائه وإعلاء صياغتها وتحويلها لمعالجة الموقف ، إزالة الغموض الذى يكتنف السياسات أو التعليمات التى يصدرها الرؤساء ،

تحديد وتوزيع العمل على أفراد القوى العاملة بما يتفق ومهاراتهم وقدراتهم والتأكد من أن كل فرد منهم تلقى التدريب اللازم والمعلومات الضرورية لأداء العمل ، التأكد من أن الخطط قد نفذت تنفيذاً سليماً في مواعيدها المحددة ، تنظيم القوى العاملة لاستبعاد الفاقد في الوقت والجهد ، التأكد من أن للعمل يسير بسهولة دون تعثر وتصحيح الأخطاء بسرعة ، تنسيق الأعمال بين مختلف الوحدات التي يشرف عليها ، تحليل أعمال مرؤوسيه ومناقشة التحسينات أو التعديلات اللازمة وتطوير طرق العمل وتشجيع استحداث طرق جديدة وملاحظة المقترحات والآراء الجديدة ، إلى جانب معالجة مشكلات العمل اليومية .

#### (ب) بالنسبة للمرؤوسين :

- يكون مثلاً طويلاً في القيادة والمبادأة والكفاءة والدقة في المواعيد وغيرها .
- يمارس الرقابة الذاتية ويحرص على أن يقوم ولا يسوق .
- يساهم في اختيار مرؤوسيه وفي إلحاقهم بالأعمال المناسبة .
- يتأكد من أن كل مرؤوس يعلم ماذا يعمل ولماذا يعمل .
- يوزع العمل على المرؤوسين وفقاً لكفاءتهم ومهارتهم .
- يتأكد من مطابقة الأعمال للقواعد والسياسات والتعليمات المقررة .
- يدرّب المرؤوسين ويشجعهم وينسق مجهوداتهم .
- ينمي روح التعاون والفريق الواحد بين مرؤوسيه .
- يحاول فهم مشكلات الأفراد ، ويشجع اقتراحات تحسين العمل .

#### خامساً : وحدات التنظيم الإداري

إذا ما أخذنا قطاعاً عرضياً في أي منظمة في مستوى متكامل معين من مستويات عملها ، لوجدنا وحدات تنظيمية لابد من توافرها ، وإن اختلفت صورها من منظمة لأخرى ، أو من مستوى لآخر .

وتمثل هذه الوحدات في الآتي :

( أ ) وحدات التنفيذ . (ب) وحدات الخدمة . (ج) وحدات القيادة .

إن الأصل في الوحدة التنظيمية تكاملها وأن تتوفر فيها القدرة اللازمة لأداء العمل في مختلف الظروف ويجب العمل على تحقيق التوافق بين كفاءة العمل وسهولته وبين النتائج الاقتصادية من تحديد شكل وحجم مستوى عمل كل منها .

ونتناول فيما يلي حرص موجز لكل من هذه الوحدات :

#### وحدات التنفيذ :

تنقسم وحدات التنفيذ إلى وحدات التنفيذ الرئيسية ووحدات التنفيذ التكميلية .

##### ( أ ) وحدات التنفيذ الرئيسية :

للقيام بأى عمل لابد من وجود وحدات متخصصة قادرة على إنجازه ، سواء كان ذلك فى مجال الإنتاج أو مجال الخدمات . ووحدات التنفيذ الرئيسية هى تلك الأجهزة التى تؤدي أعمالاً تهدف مباشرة إلى تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة . وتتشكل هذه الوحدات من عناصر الإنتاج سواء كان عضو بشرى يؤدي العمل ذهنياً أو يدوياً ، يستخدم أو لا يستخدم آلة أو جهازاً ، يعينه فى أداء عمله ، أو قد يكون عنصراً آلياً ممثلاً فى آلة يقوم على تشغيلها بشر . وتتجمع هذه العناصر فى صورة وحدة أو مجموعة من وحدات العمل التى تنقسم جميعها بالتجانس الذى يميز طبيعة عملها وتخصصها ويعطى للمصبة التسمى تنصف بها المنظمة فى مجموعها .

##### ( ب ) وحدات التنفيذ التكميلية :

ين وحدات التنفيذ الرئيسية لا تكفى عادة للقيام بكافة نواحي العمل الذى تهدف المنظمة إلى تحقيقه وإنما تحتاج فى سبيل ذلك إلى وجود عناصر من تخصصات أخرى تتولى باقى جوانب العمل ، لذلك فإن للوحدات التكميلية هى تلك التى تساعد للوحدات الرئيسية .

ولا تقل وحدات التنفيذ التكميلية عن للوحدات الرئيسية فى أهميتها ، إلا أن حجم الأولى قد لا يصل إلى حجم الأخيرة ، كما أنهما لا يتفان معاً فى التجانس فى طبيعة العمل وتخصصه . ومن أمثلة ذلك أعمال الصياغة والتجهيز والمكاملة لأعمال النسيج ، وأعمال الأئمة المكاملة للعلاج الطبى وأعمال المرلق الدخلية المكاملة لأعمال التشيد والبناء . ولأنك أن كلاً من هذه الأعمال يعتبر تخصصاً أصيلاً فى منظمة أخرى ، إلا أننا فى دراسة منظمة يعينها لها هدف محدد متميز ، نجدها تحتاج إلى عناصر تنفيذية رئيسية تمثل الحجم الأساسى للعمل وفى نفس الوقت تحتاج إلى عناصر تكميلية لتغطى باقى جوانب العمل .

## وحدات الخدمة :

وحدات التنفيذ الرئيسية والتكميلية تحتاج عادة إلى قدر معين من الخدمات المساعدة التي تسهل لهذه الوحدات عملها وتسمح باستمرار وتنسيق العمل بأسرع السبل وأكثرها اقتصاداً . لذلك فوحدات الخدمة هي تلك التي توفر الخدمات لكل وحدات المنظمة الرئيسية أو للتكميلية . وتتمثل هذه الخدمات المساعدة أساساً في الخدمات الفنية والخدمات الإدارية .

( أ ) وتشمل الخدمات الفنية كافة النواحي المتعلقة بإصلاح أدوات العمل وتخزينها وتدوّلها والحفاظ عليها في حالة صلاحة للعمل واستعاضة التآلف والمستهلك والفاقد منها .

( ب ) أما للخدمات الإدارية فتشمل كافة مطالب الحياة اليومية من اهتمام ورعاية لشئون العاملين ، وتوفير احتياجاتهم المادية والمالية ومطالب إيوائهم والأثاث والأدوات المكتبية ووسائل اتصالهم وما إلى ذلك من الوسائل التي تدخل ضمن الخدمات الداخلية بالمنظمة ، وكذا المطالب المتعلقة بأعمال السكرتارية والمحفوظات وما تتضمنه من أعمال التحرير والنسخ والرسم والطباعة وتدوّل المكاتبات .

وعلى ذلك فالمكونات الرئيسية لوحدات الخدمة تتكون من :

- ( أ ) الشئون المالية .
- ( ب ) شئون العاملين .
- ( ج ) السكرتارية والمحفوظات .
- ( د ) الخدمة للداخلية .

## وحدات القيادة :

وكما يحتاج الكائن البشري إلى عقل مفكر تخدمه شبكة من الأعصاب توصلها بمراكز الإحساس التي يتأثر عن طريقها بالظروف المحيطة بالجسم ، كما توصله بمراكز الحركة ليصدر إليها الأوامر التنفيذية للقيام بالعمل المطلوب ، كذلك فإن المنظمة باعتبارها كائن حي في حاجة إلى عقل مفكر تخدمه شبكة من وسائل الاتصال التي تربطه بمراكز الإحساس التي تغطي مختلف اتجاهات العمل بالمنظمة وتربطه في نفس الوقت بمختلف عناصر التنفيذ وعناصر الخدمة .

فحدات القيادة والسيطرة هي الامتداد العقلى والفكرى للرئيس الإدارى والنسب تعمل على تقوية إمكاناته فى السيطرة على المنظمة وتوجيهها بما تقدمه له من كل الأوقات من استشارة ومن نصيح ومن معلومات قيمة يضيق تخصصه للقى عن الإلمام به أو وقته عن الحصول عليه . وبذلك تكون أهداف وحدات القيادة هي :

( أ ) تحقيق فاعلية بمعاونة الرئيس الإدارى وتزويده بكل ما يمكنه من السيطرة على المنظمة .

(ب) تحقيق الربط والتنسيق بين الأجهزة المتخصصة داخل المنظمة بما يحقق توازنها فيما بينها .

مكونات وحدات القيادة الأساسية :

( أ ) التخطيط : يتولى متابعة تنفي الخطة ويسهم فى وضع التعليمات التفصيلية للتنفيذ وينفذ عنصر التخطيط بما قد يظهر فى الخطة من ثغرات يلزم علاجها فى المراحل التالية للخطة .

(ب) المعلومات : يتولى تجميع الحقائق والبيانات عن أوجه نشاط المنظمة .

(ج) الإحصاء : يقوم بدراسة هذه البيانات وتحليلها ووضعها فى الشكل الذى يسمح بالاستفادة منها .

(د) التطوير : ويعنى تطوير للنظم القائمة والقواعد والأساليب التى تدير عليها بما يتماشى مع التقدم التكنولوجى فى مجال العمل .

٦- مسؤوليات التنظيم الإدارى :

يرتبط بالتنظيم عدد من المهام الإدارية التى لا تتم إلا فى إطاره ويتعذر على التنظيم تحقيق أهدافه ما لم تمارس هذه المهام بحرية وكفاية ، وأهم هذه المهام :

أولاً : التنسيق . ثانياً : للتوجيه . ثالثاً : السلطة والمسئولية .

أولاً : التنسيق

التنسيق هو لترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد . والتنسيق بذلك هو المطلب الأول فى التنظيم ، وهو يعنى فى الوقت نفسه المبدأ الشامل للتنظيم .



والتنسيق بايجاز يعنى تحقيق الارتباط ، الانسجام بين أنشطة التنظيم الإدارى  
ابتغاء تحقيق الأهداف المنشودة به ، والوفاء بالحاجات التى قام من أجلها ، أو التصدى  
للمشاكل التى يجب عليه مواجهتها .

ويمكن القول أن أهم خصائص التنسيق هى :

- ١- أن التنسيق يستهدف بقدر المستطاع منع التداخل والتداخل فى داخل إدارة التنظيم .  
أو بين مختلف التنظيمات كى يتمكن التنظيم الإدارى أو النظام الإدارى بأكمله من  
تحقيق الأهداف بتكامل وكفاءة .
- ٢- أن التنسيق يبتغى منع حدوث الازدواج فى الأنشطة الإدارية ويتبدى ذلك من داخل  
التنظيمات الضخمة .
- ٣- أن التنسيق هو وسيلة وغاية : فهو وسيلة باعتباره نشاط يستهدف الإسهام فى  
تحقيق أهداف التنظيم ، وهو غاية حينما ينظر إليه كأساس فى بناء للتنظيم الإدارى .
- ٤- أن هناك تناسباً طردياً بين الحاجة إلى التنسيق ، وبين كبر حجم التنظيم ، وتعقيد  
وظائفه ، وكذلك بينه ، وبين تطور ونمو دور الإدارة .
- ٥- أن التنسيق يمتد إلى كل أنشطة إدارة التنظيم . حيث يمتد إلى تشكيل السياسات ،  
وعملية صنع القرارات ، والتخطيط ، وبناء البرامج ، وتحديد الأهداف والتنفيذ .
- ٦- أن التنسيق يشمل بجانب تنفيذ الأهداف ، وتحديد وتكوين السياسات - وسائل  
تحقيق هذه الأهداف ، وأساليب تنفيذ البرامج التى نصبت فيها الأهداف .
- ٧- أن هناك حاجة ملحة للتنسيق بين وحدات التنظيم الإدارى نفسه ، وبينه وبين  
وحدته الإقليمية إذا ما تواجدت هذه الوحدات أو الفروع .
- ٨- أن التنسيق عملية مستمرة ودائمة ويجب النظر إليها على هذا الأساس وما يتبع  
ذلك من لزومية تقييم دور التنسيق والوسائل التى تتم به وإعادة النظر فى ذلك إذا  
استلزم الأمر حتى يمكن أن يأتى التنسيق ثماره .
- ٩- أن هناك ارتباطاً جريبياً أساسياً بين التنسيق كوظيفة ، وبين بناء التنظيم نفسه ،  
ليس فحسب على أساس أن التنسيق عامل مؤثر فى بناء التنظيم ، وإنما لا يمكن  
فصله أبداً عن التنظيم بناءً ووظيفة .

وبلا حظ أن وظيفة التنسيق توقف نجاحها على عدة عوامل أهمها القيادة الإدارية القائمة على تحقيق التنسيق وتحقيقه في دخل التنظيم الإداري .

ولقد ازدادت أهمية تنسيق خدمات الرعاية الاجتماعية نتيجة لتزايد عدد مؤسسات الرعاية الاجتماعية والحاجة المستمرة إليها ، والارتفاع بمستوى خدماتها حتى تصبح أكثر فعالية لمواجهة احتياجات الأفراد ، وكذا الحاجة إلى ضرورة فهم العلاقات التعاونية بين المؤسسات .

وينقسم التنسيق في المنظمات الحكومية إلى :-

١- التنسيق الرأسي وهو الذي يتم بين المستويات الإدارية من قمته إلى قاعدتها .

٢- التنسيق الأفقي وهو الذي يتم على نفس المستوى الإداري .

أساليب تحقيق التنسيق :

هناك أساليب مفيدة تحقق التنسيق الفعال في المنظمة أهمها اجتماعات المجالس - الاجتماعات الدورية - هيئات التنسيق المتخصصة - لجان التنسيق .

ويمكننا أن نؤكد أن التنسيق يرتبط بمدى سلامة وفاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة وقدرته على نقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات والمعلومات إلى جميع الوحدات المعنية بالمنظمة .

ثانياً : للتوجيه

إن ضرورات التنظيم الإدارة السليم تقتضى أن يرجع الموظف في عمله إلى رئيس واحد ، هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه ويرشده ويتضمن التوجيه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهذا يتطلب لكى يحقق النتائج المرجوة توحيد الإطار الفكرى للرئيس والمرووس . ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن نعتقد بأن كل هذه الأوامر تلقى الطاعة لدى المرووس ، لذا فإن التوجيه يتطلب :

١- فن إيجاد الثقة بمن يصدر الأوامر وبعلمه وإلمامه بالموقف وقدرته على مواجهته .

٢- تنمية الإخلاص للرئيس .

٣- فن إشعار من يتلقى الأمر بالثقة فيه ، وتنمية ثقته في نفسه وفي قدرته وكفاءته .

٤- أن يكون التوجيه مفهوماً وفي نطاق اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ .

فإذا تحققت هذه العناصر أصبحت الطاعة متوقعة وبدونها قد لا يحصل الرئيس على الطاعة ، وقد يصل إلى نتائج سيئة .

ويمكن القول أن للتوجيه عملية متداخلة في مختلف أنشطة إدارة التنظيم وهي أحد جوانب وظائف القيادة الإدارية وتعتمد بالدرجة الأولى على قدرة هذه القيادة وكفاءتها في أن يسير التنظيم كجهد مشترك نحو هدف مشترك .

#### ٥- التخطيط الإداري :

#### ٤-٥-١ مفهوم التخطيط الإداري :

إن كلمة التخطيط من الكلمات التي تستخدمها كثيراً في كافة أنواع الأنشطة ، سواء كانت تلك الأنشطة فردية يقوم بها الفرد في حياته اليومية حيث يخطط لنفسه مسبقاً وراء إشباع احتياجاته المتعددة والمتنوعة والمتجددة وتحقيق رغباته وآماله المستقبلية ، أو أنشطة جماعية تقوم بها الجماعات والمنظمات ، حيث يمكنها من خلال التخطيط تحديد الأهداف والطرق والوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق تلك الأهداف بعيداً عن الارتجال والعشوائية .

ويعد التخطيط الإداري للوظيفة الأولى من وظائف الإدارة ، فهو يسبق كل الوظائف الإدارية ، حيث أننا لا نستطيع أن نقوم بأي وظيفة إدارية كالتنظيم أو التوظيف أو التنسيق والتوجيه والرقابة إلا في ضوء الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والتي لا بد أن تكون محددة سلفاً من خلال عملية التخطيط ، وعلى ذلك تعد وظيفة التخطيط هي الأساس التي تقوم عليه بقية الوظائف الإدارية تبعاً .

ويعني وظيفي للتخطيط أنه يتطلب قبل إنشاء أي منظمة إعداد خطة محددة تحتوي على مجموعة من البرامج والمشروعات والتفاصيل القائمة على البحوث والدراسات العلمية للعديد من الجوانب التي ترتبط بالمنظمة ومنها على سبيل المثال مدى توافر الإمكانيات والموارد اللازمة (البشرية ، المادية ، ... إلخ) وكيفية حصول المنظمة على تلك الموارد ، وتحديد الأهداف التي تنشأ للمنظمة لتحقيقها في ضوء احتياجات البيئة التي

تنشأ فيها ، ويطلق على مجموعة الخطط التي تسبق إنشاء المنظمات أو للمشروعات أو بداية عملها اسم التخطيط الإداري (التخطيط التنظيمي) .

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً وما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة .

والتخطيط معناه هو عملية رسم السياسة العامة للمشروع على مدى الحقائق والبيانات التي تم جمعها ، ودراستها ، وتخطيطها ، وفي ضوء توقعات واحتمالات المستقبل.

وتختص السلطة الحكومية بتخطيط السياسات أى رسم السياسة العامة للدولة .  
وتختص السلطة الإدارية بتخطيط البرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة في هذه السياسة . ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي يحث بها القادة السياسيون والإداريون على السوء في العصر الحديث .

والخطة الجيدة توضح إجراءات التنفيذ وماذا ستعمل على وجه التحديد مع وصف الإجراءات المزمع تنفيذها وما يحتاجه النشاط من برامج وإمكانات مالية وبشرية ، وكذلك ما يستلزمه من قوانين وأقرارات .

هذا وتوضح الخطة طريقة واسلوب التنفيذ فمثلاً إذا كان مطلوب تعيين موظفين توضح الخطة كيفية اختيار الموظفين هل هي بالإعلان أو الترشيح أو التدريب أو الاستشارة من جهات أخرى كذلك تحدد موصفات هؤلاء الموظفين . هذا وتحدد الخطة مكان تنفيذ الخطة وما يطلبه ذلك من ميزانية وأدوات وأعمال ومخازن ووسائل نقل وموظفين .

والتخطيط الإداري هو وضع الخطوط الرئيسية لما هو مطلوب تنفيذه والأساليب التي تتبع لذلك فهو مرحلة يلجأ إليها القائد الإداري دائماً قبل التنفيذ .

وعلى المدير أن يقرر أولاً ما هو بحاجة إلى إنجازه وعليه أن يضع أهدافاً قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى للمنظمة . وأن يتخذ قراراً بالنسبة للوسائل التي تستخدم لمواجهتها .

ولتحقيق ذلك عليه أن يتبأ في حدود ما تسمح به الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعمل فيها المنظمة والموارد التي ستتاح لها لتنفيذ الخطط .

وتتضمن عملية التخطيط لموراً ثلاثة أسسسية : أولها تحديد الاحتياجات وثانيها تحديد الإمكانيات المتاحة مالية كانت أم مادية أم بشرية ، وثالثها تحديد المشروعات الملائمة التي بموجبها يمكن إشباع الاحتياجات المحددة بالموارد المتاحة .

ويعرف التخطيط الإدارى على أنه " جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها وأشار أيضاً إلى أن التخطيط الجيد يعتمد على دعمتين أساسيتين هما :

- ١- الإحصاءات الصحيحة .
- ٢- البحث العلمى .

فبدون الإحصاءات التي توضح الإمكانيات المتاحة والتي يمكن إتاحتها لا يمكن اختيار الطريق أو الأسلوب الذي يحقق الأهداف المطلوبة ، كما أنه بدون البحث العلمى الذى يبين طبيعة العلاقات بين الظواهر الاجتماعية والاقتصادية .. وغيرها لا يمكن عمل تقدير للمستقبل يساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة .

ويعرف التخطيط الإدارى " التنظيمى " بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لإرشاد الأفراد فى قيامهم بأنشطتهم لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر .

#### ٤-٥-٢ أهمية التخطيط الإدارى :

فى البداية نود أن نؤكد على أن هناك سبيلان يؤكدان أهمية التخطيط الإدارى وهما:

١- الأولوية : حيث يعد التخطيط للوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الأخرى ، وبدون التخطيط والخطط المبنية منه لا يوجد ما ننظمه أو نراقبه .

٢- الشمولية : إن التخطيط لا يعد الوظيفة الإدارية الأولى فحسب ، بل أنه يؤثر فى الوظائف الإدارية الأخرى ، فمن ناحية نجد أن الخطوة هي الأساس فى تحديد من يشترك فى تنفيذها ، والمسئوليات والسلطات الواجب تفويضها كما تؤخذ الخطوة كأساس لاختيار وسائل التوجيه وطرق الرقابة اللازمة ، ومن ناحية أخرى فإن أى تعجيل فى الخطوة لابد أن يتبعه تعديل مماثل فى التنظيم الإدارى للمنظمة وباقى الوظائف الإدارية .

والتخطيط الإدارى هو محور كل برنامج سواء فى إعداد أو تنفيذه ، وهو يتكحل فى أنشطة إدارة للمؤسسات والمنظمات المختلفة سواء فى تخطيط الأهداف والسياسات لها ، أو فى تنمية الأهداف ، وتكوين السياسات ، والقرارات وكذلك فى جميع خطوات التنفيذ المستمر لكل ذلك ويمكن تحديد أهمية التخطيط باعتبارها فوائد تعود على المنظمة من انتهاجها لاسلوب التخطيط بما يلى :

- ١- يوضح التخطيط الأهداف التى تسعى بالمؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها وبالصورة التى تمكن كل فرد من العاملين بها من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه ، وبالتالي يودى عمله بالصورة التى تسهم فى تحقيق هذه الأهداف ، هذا بالإضافة إلى أنه يعمل على تحديد الإطار الذى يساعد على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف .
- ٢- يساعد التخطيط فى التعرف على المشكلات على المشكلات والعقبات المتوقعة حدوثها والناجئة عن التحضير للعمل فى المستقبل والذى يتصف بالتغير وعدم التأكد ، وبالتالي العمل على الاستعداد لمواجهةها وتلافوها قبل حدوثها أو التعامل معها .
- ٣- يساعد التخطيط الإدارة على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد .
- ٤- ازدياد عدد السكان ، وما يتبعه من زيادة حجم القوى العاملة ، أو زيادة العاملين الذين يبحثون عن عمل ، وكذلك ارتفاع نسبة العمالات ، سواء منهم من يستطيع العمل فعلاً ، أو من تعدد المعاهد أو الجامعات للعمل مستقبلاً .
- ٥- انتشار للتعليم وتنوعه ، وما ينتج ذلك من أغراض سوق العمالة بأعداد كبيرة من العاملين فى تخصصات ومهن مختلفة ، والذين يحوزون معلومات متنوعة .
- ٦- ازدياد عدد المنظمات والمؤسسات والمصالح ، وكبر حجم هذه المنظمات وتنوع الوظائف فيها .
- ٧- المنافسة التى تواجه للمنظمات المختلفة ، وخاصة فى الصناعة والهدف من المنافسة هو زيادة رفاهية الناس ، وعن طريق تحسين جودة السلع والخدمات والأفكار .
- ٨- ارتفاع عدد المشروعات الجديدة التى تقام فى الريف والصحارى واحتمال زيادة عدد هذه المشروعات وتوسع حجمها فى المستقبل .



## ٢- إقرار الخطة :

وهي تلك المهام التي ترتبط باتخاذ القرارات على أعلى مستوى حول ما سيتم تنفيذه في المستقبل ، وهي بالضرورة مهام تتحملها مراكز اتخاذ القرار في المنظمة أو المجتمع المحلي والتي تلك السلطة في إقرار مستقبل المجتمع والمسؤولية عن تحديد أهدافه ويلاحظ أن هذه المهام تعتمد على ما سبق إعداده .

## ٣- صياغة الخطة :

والهدف منها هو تحديد السياسات المؤدية إلى تحقيق الأغراض أو الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وفي هذه المرحلة من العمل فإن الاهتمام يدور حول اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام موارد المجتمع لتحقيق أهدافه ، وهنا فإن تحديد المدخلات من الموارد والإمكانات المختلفة وتحديد المخرجات يجب أن يتم في نموذج واقعي حقيقي وليس في صورة صياغة غير محددة أو طموحة أو بصورة لا يمكن قياسها.

وقد يكون من المهم أن نشير إلى أن هذه المهام التي يقوم بها المخطط في المرحلة الحالية من التخطيط هي من أخطر وأدق عمليات التخطيط وذلك أن على المخطط أن يقرر فيها الاستراتيجيات التي سوف تستخدم وعليه أن يقوم بعمل المولدات المختلفة بين الموارد والإمكانات .

## ٤- التنفيذ :

وهي تلك التي تسمى بالمهام التنفيذية وهي التي تتمثل في تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعة في الخطة وباستخدام الأدوات المحددة من أجل الوصول إلى الأهداف المبتغاة .

## ٥- المتابعة والتقييم :

والمهام الأخيرة هامة في تتابع عمليات التخطيط أي هي المراجعة الدورية والتقييم الدائم لعمليات التنفيذ ، وحيث نجد أن هذه العملية الإدارية تعتمد على الجهود المنظمة والمكثفة في التسجيل وكتابة التقارير الدائمة طوال مرحلة التنفيذ وبصفة رئيسية يمكن القول أن لتقويم يسعى في النهاية إلى مقارنة النتائج التي يتم للتوصل إليها مع الأهداف الموضوعة في الخطة منذ البداية ، وكذلك تقويم لكل الآثار التي ترتبت على العمليات التخطيطية .



## ٤-٥-٤ خطوات التخطيط الإداري :

مما سبق يتضح أن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق عملية التنفيذ ، وبالتالي فإن محور التخطيط ببساطة يدور حول الإجابة على مجموعة من الأسئلة قبل أن نشرع في التنفيذ وتلك الأسئلة هي :

- ما المطلوب عمله ؟ What to be done ?
- كيف يتم ذلك ؟ How to be done ?
- ماذا يلزم للقيام بذلك ؟ What is needed ?
- متى يتم الإنجاز ؟ When to done ?

ويؤكد ذلك أن للتخطيط كأحد الوظائف الإدارية يمر بعدة مراحل يمكن إنجازها فيما يلي :-

## ١- تحديد الأهداف :

فتحديد الهدف : هو الخطوة الأولى التي لابد منها قبل الدخول في أي مرحلة أخرى فلا بد من وضع أهداف واضحة ومحددة . لابد أن نعرف أولاً ماذا نريد أو ماذا نستهدف . وسواء كانت الأهداف على المستوى الكلي أو الجزئي (الفرعي) ، فإن هناك عدة اعتبارات أساسية ينبغي مراعاتها :

- الصياغة المكتوبة للأهداف مما يجعلها واضحة ومحددة .
- واقعية الأهداف : بمعنى أن تكون في حدود الإمكانيات المتاحة .
- أن تصاغ الأهداف في شكل نتائج محددة قابلة للقياس للكمي .
- ربط الأهداف بمواعيد محددة للإنجاز .
- عدم وجود تعارض بين الأهداف (الرئيسية - الفرعية) .
- أن يكون كل فرد في المنظمة على علم تام بما هو مطلوب تحقيقه .
- إن مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف يخلق لديهم الدافع القوي لبذل الجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف .

## ٢- تحديد البدائل التي يمكن باتباع أحدها تحقيق هدف الخطة :

من النادر عملياً وجود مسار عمل وحيد لتحقيق هدف معين ، حيث يوجد عادة عدة بدائل يمكن من خلالها تحقيق نفس الهدف ، وتتطلب هذه المرحلة جمع البيانات

والمعلومات والبحث عن جميع البدائل الممكنة والتي يمكن أن تساعد عملياً في تحقيق الهدف ، وهنا تلعب القدرات الشخصية والذهنية للمدير في لخلق والإبداع والابتكار دوراً رئيسياً لاكتشاف كافة البدائل التي يمكن اختيار أحدها لتحقيق الهدف .

### ٣- تقييم البدائل لاختيار البديل الأفضل :

ويجرى ذلك بدراسة كافة البدائل المتاحة وتقييمها ، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في كل منها ، بمعنى أن المخطط يقوم بالمقارنة بين مختلف البدائل في ضوء مزايا وعيوب كل منها وفي ضوء المتاح من الموارد والإمكانات وما يتطلبه تنفيذ كل بديل من البدائل .

### ٤- اختيار البديل الأفضل :

وهنا يتم اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف وهذه المرحلة هي المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار (قرار الاختيار) ، ومتى تم اتخاذ القرار فإن البديل المختار يعتبر بمثابة الإطار الذي سيتم في ضوءه وضع المخطط للرئيسية والفرعية لمختلف أوجه النشاط بالمنظمة.

### مقومات للخطة الإدارية الناجحة :

١- أن توضع الخطة على أساس وهدف واضح محدده فالأهداف الغامضة لا تثير الطريق أمام المنفذين ولا القائمين بأمر المتابعة والتقييم فوضوح الهدف أمر بالغ الأهمية للتخطيط .

٢- أن تكون الخطة واضحة وبسيطة : فليس من الخير أبداً أن تكون الخطة مفهومة لواقعها ، فحسب بل تكون واضحة وبناءة ومفهومة تماماً لكافة العاملين على تنفيذها ، ولا فكيف يتحمس الإنسان لأمر لا يفهمها ولا يهضمها . أن المشاركة عنصر هام من عناصر نجاح التخطيط والمشاركة لا تتحقق إلا إذا كانت الخطة واضحة ومفهومة للجميع .

٣- أن تحدد المسؤولية تحديداً واضحاً : إن تحديد المسؤوليات بوضوح يضمن التنسيق والتكامل ويجنبنا التضارب والخلط والصراع والتسيب وللقائد الإداري الحكيم هو الذي يحدد لكل عامل مسؤولية واضحة محددة ودوراً معيناً يؤديه ويكون مسؤولاً عنه.

٤- أن تكون الخطة مرنة متوازنة : فالخطة الجامدة تنهار أمام أى ظروف طارئ .  
فلا بد أن تكون الخطة مرنة نستطيع أن نتعامل مع الطوارئ والمفاجآت التى لا  
يستطيع أن يتنبأ بها المخطط مهما اجتهد . وهنا يجب أن تكون للخطة بدائل حتى  
تستمر مهما كانت الظروف .

كذلك يجب أن تكون الخطة متوازنة بذل فيها كل قطاع نصيبا عادلا ولا يركز فيها  
الاهتمام على جانب دون الآخر ، فالتخطيط عملية متكاملة متوازنة وليست جهودا متناثرة  
عرجاء .

٥- أن تكون الخطة واقعية فالخطة السليمة لا تكون خيالية يتعذر تحقيقها ، وإنما ينبغي  
أن توضح الخطة فى حدود الإمكانيات المتاحة وفى ضوء الممكن والمعقول إذا مسا  
أريد لها أن تحقق أهدافها .

٦- أن تبنى على أساس المشاركة : فالخطة الجيدة هى التى تتيح الفرصة للعاملين لإبداء  
آرائهم وعرض مقترحاتهم وتقديم خبراتهم ، وليست الخطة الجيدة هى التى يتم  
وضعها فى مكاتب منفصلة بعيداً عن آراء الذين يسهمون فى تحقيق أهدافها .  
من الذى يقوم بالتخطيط :

سبق أن أوضحنا أن جميع المديرين يقوم بالتخطيط ولكن البعض منهم يقوم  
بالتخطيط أكثر من غيره نظراً لمستلزمات مراكزهم . وفى بعض الأحيان يقوم عضو  
الإدارة بكل أعمال التخطيطية ، بينما فى حالات أخرى يشترك معه فى هذا العمل  
مروسة الإداريين أو قد يفوض هذا العمل لأفراد معينين . ومن ثم يمكن المدير عند  
قيامه بالتخطيط اتباع طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة ولقى منها الآتى :

١- يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط :

وهذه الطريقة تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين من جانب المدير ولكنها تعمل على  
الارتباط الوثيق بين التنفيذ والتخطيط وعادة ما يكون التخطيط فى مثل هذه الظروف  
تخطيطاً عملياً وواقعياً يوفر المرونة ويمكن تغيير الخطط بسرعة ، ويعمل على تنمية  
مجموعة من المديرين للتدريين وبالرغم من كل ذلك قلته من النادر استخدام هذه الطريقة  
حالياً وخاصة فى المنشآت الكبيرة .

٢- يقوم المدير بالتخطيط مع الاستفادة من المقترحات العقلية من مرؤوسيه :

وهذا المدخل ينتشر استخدامه فالكثير من المديرين يشعرون أنه نظراً لمعرفتهم لأهداف وبما لديهم من الحقائق والمعلومات ، فإنهم في مركز ممتاز للقيام بالتخطيط بفاعلية ولكنهم بالرغم من ذلك يشجعون مرؤوسيه على المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم . وهذه المساهمات تتم بطريقتين : قبل تكوين الخطة بواسطة المدير ، أو بعد تكوين الخطة عن طريق إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف فيها كما يراها المرؤوسين ، ولأنك أن هذا المدخل يزيد من قبول المرؤوسين للخطة التي يضعها المدير ، ولكنها تؤدي إلى إبطاء العمل للتخطيطي المدير .

٣- يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تفويضها للمرؤوسين الذين يقومون بوضع التفاصيل .

وتهتم هذه الطريقة بإشراك المرؤوسين ، ومن ثم تزداد تعاونهم ومساندتهم هذا بالإضافة إلى أنها تعمل على المحافظة على وقت المدير وجهده ويظهر امتياز هذا الترتيب بصفة خاصة عندما تستلزم واجبات التخطيط معرفة من نوع خاص أو فنية . وبالرغم من ذلك فإن هذا المدخل يحتاج إلى وقت أطول لوضع الخطة ، كما أنه بعد المدير عن العمل التخطيطي .

٤- يقوم المرؤوسون بالتخطيط ويقدمون للخطط للمدير لاعتمادها :

وهذه الطريقة تزيج عن كاهل المدير معظم الجهود التخطيطية وتساعد على تنمية المرؤوسين ، ولكن هناك خطر أن الخطط قد تنقصها الدقة والواقعية والقابلية للتنفيذ ، يضاف إلى ذلك أن المساهمة للشخصية المدير ستقل كما أن أهميته قد تتضاءل .

٤-٥-٥ أنواع التخطيط الإداري :

تعددت أنواع وتقسيمات التخطيط الإداري وفقاً للمعيار الذي ينسب عليه هذه التقسيمات ، ووفق نظر الباحث لاختياره المعيار الذي يقيم عليه للتقييم . وتفهيم لمضمون هذا المعيار ، ونتمثل معايير التقسيم في :

١- من حيث مجال أو موضوع التخطيط :

يتنوع التخطيط الإداري وفقاً لمجالاته أو موضوع عمله ، ويمكن تحديد ذلك في :

## (أ) التخطيط التنظيمي :

يهتم هذا النوع من التخطيط بوضع الهيكل والخرائط التنظيمية وتحديد أساليب الاتصال بين الإدارات والأقسام وكذلك في تبسيط إجراءات العمل لدخل المؤسسة أو المنظمة .

## (ب) تخطيط القوى العاملة :

ويهتم هذا المجال بدراسة القوى العاملة في المؤسسة أو المنظمة وفي تحديد نوعيتها ومواصفاتها وتحديد للنسب والجدول الإحصائية عن الاحتياجات الكمية والنوعية فيهما .

## (ج) التخطيط المالي :

وهو يتمثل في وضع الخطط المالية وتحديد ميزانيات موضحة السيولة والربحية وكل ما يتعلق بإيرادات المؤسسة ومصروفاتها وممتلكاتها المنقولة والثابتة .

## (د) تخطيط الإنتاج :

ويتم فيه تصميم خطط الإنتاج المحددة (للسلع أو للخدمات) وفق جدول زمني محدد وفي إطار الإمكانيات المتوقعة وتوقعات الطلب عليها .

## ٢- من حيث الهدف من التخطيط :

ويقسم التخطيط وفقاً للهدف منه إلى تخطيط للسياسات والأهداف وتخطيط للوسائل والأدوات ، وهذا التقسيم يتعلق أساساً بمضمون التخطيط سواء فيما يتعلق بالبرامج أو الوسائل التي تستخدم لتحقيق هذه البرامج ، وما يتعلق بالتنسيق ، والتوجيه ، وإعداد العاملين وتمييزهم ، وتطوير التنظيم .

## ٣- من حيث نطاق التخطيط ومداه :

ويشتمل هذا النوع من التخطيط على كل من :

## (أ) التخطيط الشامل :

ذلك النوع الذي يغطي كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وذلك في إطار الإمكانيات والموارد المتاحة والمتوقع إتاحتها .

## (ب) التخطيط الجزئى :

وهو ذلك النوع الذى يهدف إلى تخطيط نشاط معين من أنشطة المؤسسة ويكون فى الغالب فى إطار ضبط محدد لمشكلة ما ، أو وسائل محددة .

## ٤- من حيث الزمن ، أو وحدة التخطيط :

ويمثل هذا النوع فى كل من :

## (أ) التخطيط طويل الأجل :

وهو الذى يتم فيه تنفيذ الخطة المحددة وفقاً له فى مدة زمنية طويلة ، وغالباً ما يكون التخطيط الشامل والقومى تخطيطاً طويل الأجل ، حيث يهدف إلى تغطية أكبر قدر من النشاطات الإدارية فى الدولة .

## (ب) التخطيط قصير الأجل :

والذى يتم لمواجهه مشكلة معينة أو نشاط إدارى محدد وغالباً ما يتداخل التخطيط قصير الأجل مع التخطيط الجزئى .

## ٤-٥-٦ قضايا ومشكلات التخطيط الإدارى :

من الطبيعى أن للتخطيط ركن هام فى العملية الإدارية ، وهو ليس أمر هين ، وإنما عملية معقدة تجمع بين العلم والهنر والخبرة . فبناء المستقبل فى ضوء بيانات ومعلومات للماضى على أساس الفراضات وتنبؤات وتوقعات ، تعتبر فى حد ذاتها مشكلة أساسية ، فالتوقعات لا يمكن أن تحقق احتمالات صحيحة بنسبة ١٠٠% على الإطلاق . لهذا يجابه التخطيط مشاكل وصعوبات تعترض تنفيذ الخطة نتيجة ظهور قصور فى الخطة الموضوعة ذاتها (أو جزء منها) ، أو وجود عقبات تحد من إمكانية تنفيذ الخطة ، ويتحتم على المسؤولين حينئذ معالجة الأمر بصورة أو بأخرى ، سواء باستخدام خطط بديلة أو بإدخال تعديلات محدودة على أجزاء الخطة بما يمكن من التغلب على تلك العقبات .

وسوف نتناول قضيتين رئيسيتين تتعلقان بالتخطيط على مستوى للمنظمة العامة

الواحدة .. وهاتين القضيتين هما :

١- العلاقة بين المخططين والمنفذين .

٢- دقة تنبؤات الخطة وإمكانية السيطرة على متغيرات التنفيذ .

## أولاً : العلاقة بين المخططين والمنفذين

تتفاوت هذه العلاقة ، ويعكس هذا التفاوت خلافاً في وجهات النظر بشأن ما إذا كان من الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة التخطيط وعمليات ووظائف التنفيذ ، أو أنه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ .

فحيث تسود وجهة النظر الخاصة بالفصل بين التخطيط والتنفيذ ، نجد أن التخطيط يكون من اختصاص المستويات القيادية العليا في المنظمة ، وبالتالي لا يكون للمستويات الدنيا القائمة بالتنفيذ في المنظمة العامة إلا أن تقدم المعلومات التي تتعلق بالإمكانات والظروف المحيطة بالتنفيذ دون أن يتسع دورها ليشمل اقتراح برامج أو سياسات أو أهداف .

والأخذ بوجهة النظر السابقة يفرض على عدد من المشكلات ، أهمها احتمال عدم واقعية الخطط وذلك لبعد القائمين على وضعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ ، وأيضاً عدم تلمس أو حماس القائمين بالتنفيذ للخطط للموضوعة لعدم إشراكهم في صياغتها .

أما وجهة النظر الثانية ، فنرى أن للتمييز بين التخطيط والتنفيذ قد يقضى إلى نتائج غري مرغوبة إبان تنفيذ الخطة ، ولهذا ترى وجهة النظر هذه ضرورة اشتراك المستويات التي تمارس التنفيذ في صياغة أهداف وسياسات وبرامج وإجراءات الخطة . وهذا قد يؤثر بدوره مشكلات عديدة أهمها أن خبرات للمستويات التنفيذية تكون عادة محكومة بمجالات جزئية محدودة لا تمكنها الرؤية الشاملة لنشاط وأهداف المنظمة ككل .

فضلاً عن ذلك ، هناك مشكلة قيام المستويات التنفيذية بالحفظ الشديد في تقدير الإمكانات ، وفي تحديد المطلوب تحقيقه منها ، وذلك حتى لا يزيد العبء الواقع عليها إذا التزمت ببرامج أو أهداف تنصف بالطموح والتفاؤل .

## ٤-٥-٧ العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري :

تتأثر طبيعة ونوعية التخطيط الإداري لمجموعة عوامل يمكن تحديدها في :

## ١- خبرات ومهارات إدارة المؤسسة :

تتطلب الوظيفة التخطيطية توفر قيادات إدارية لها من الخصائص التي تدور حول القدرات والإمكانات في استخدامها السلطة وفي القرارات الفكرية التي تلعب دوراً أساسياً في التوصل إلى العديد من البدائل والمقررة في اختيار الأسلوب في اتخاذ القرارات .

## ٢- الموارد والوقت المتاح :

هناك مجموعة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان في هذا الجانب والتي تتمثل في:

- توفر الموارد المتاحة للاستثمار في التخطيط .
- توافر الإمكانيات الفنية للتخطيط .
- توافر الأشخاص المدربين على التخطيط أو الذين تتوافر لديهم القابلية لذلك .
- مدى تعاون وتفهم الأفراد المتوقع الاستعانة بهم في الخطط .
- أما بالنسبة لعنصر الوقت فيتطلب الجولب الآتية :-
- الوقت المتاح لإعداد الخطة .
- الوقت المطلوب لتنفيذ الخطة من خلاله .
- الفترة الزمنية التي تشملها الخطة .
- الوقت الذي ينبغي فيه مراجعة الحطة أو تعديلها أو العلول عنها .

## ٣- نوع المشكلات التي تواجه المؤسسة :

قد تكون المشكلة بسيطة ولا تمثل معضلة في التوصل إلى وضع خطة له مثل وضع لظام المقترحات بالمؤسسة ، بعكس الحال إن كانت المشكلة أكثر تعقيداً وتشتمل على العديد من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بأثرها .

## ٤- الظروف البيئية والاجتماعية :

وهي التي ترتبط بالقوى العاملة والقوانين والتشريعات المرتبطة بنوعية العمل وتأثير الظروف الاجتماعية والبيئية للمجتمع المحيط بالمؤسسة .

## ٥- استخدامات الخطط ونوعيتها :

تؤثر الاستخدامات المتوقعة ونوعيتها في التخطيط ، فإذا كان الغرض من التخطيط استخدامه كوسيلة رقابية على مدى فاعلية أداء العاملين فإنه من المتوقع أن يولد لديهم شعوراً سلبياً تجاه الخطة والتخوف منها ، في حين أن التخطيط باعتباره يهيئ أفضل السبل للطلول الصحيحة للمشاكل الحالية والمستقبلية فإن النظرة الصحيحة له يح أن تكون بناءة وإيجابية .



## ٤-٥-٨ عوامل نجاح التخطيط الإداري :

- إن الإداري الناجح عندما يقوم بوظيفة التخطيط ينبغي أن يهتم بالجوانب الآتية :
- ( أ ) تحديد وتوضيح الأهداف المنشودة بطريقة تزيد من تأييد ومساندة الأفراد العاملين في تحقيقها وتضاعف حماسهم من أجلها .
  - ( ب ) التعرف على العناصر والإمكانات المادية والبشرية وحصر ما يلزم منها لتحقيق الأهداف باعتبارها خطوة مبدئية نحو العمل والسعى وراء تويرها .
  - ( ج ) رسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف .
  - ( د ) وضع جدول زمني للعمليات والإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف .
  - ( هـ ) التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتملة حدوثها وذلك لكي يتيسر العمل على تلافيها قبل وقوعها أو معالجتها إذا حدثت .
- ولمى ضوء الجوانب السابقة يمكن أن نقول أنه على المخطط الإداري ، عندما يشرع في وضع وتحديد الأهداف التي يتحتم عليه العمل على تحقيقها عليه مراعاة لاعتبارات الآتية :
- ١- أن تكون الأهداف من النوع الذي يمكن تحقيقه ، وليست أوهاماً أو ضرباً من المستحيل ، وباختصار فإن الأهداف ينبغي أن تكون أهدافاً معقولة ، عملية ولا تدل على المبالغة أو الطموح الزائد .
  - ٢- أن تصاغ الأهداف بأسلوب واضح وحدد ، حتى يمكن أن تقبل القياس فبعض المؤسسات وخاصة في المجال الاجتماعي والتعليمي ، تصوغ أهدافها بطريقة عامة غير محددة ، كأن نقول أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو رفع مستوى معيشة سكان الحي ، وبهذه الطريقة لم نحدد المقصود بمستوى المعيشة ، الذي نسعى إلى رفعه وتحسينه .
  - ٣- مراعاة عدم التعارض بين الأهداف وبعضها ، مثال سعى إحدى المؤسسات أو المنظمات الاجتماعية إلى تحقيق أهداف كمية ونوعية متضاربة بطبيعتها ، كأن تدعى أنها تسعى إلى استيعاب كافة أيتام المدينة وتزويدهم بأفضل سبل الرعاية ،

هذا في الوقت الذي تعاني فيه من نقص للموارد المالية والمباني والأجهزة ،  
فالتهدف الكمي هنا لا يمكن أن يتحقق معه الهدف النوعي والذي يتمثل في أفضل  
سبل للرعالية .

٤- أن يراعى أن تتماشى الأهداف مع القيم والعادات الموجودة بالمجتمع وألا تتعارض  
مع أهداف المجتمع القومية ومبادئها وأيديولوجيتها .

#### ٤-٦ التمويل والموازنة العامة :

يعتبر المال أحد العناصر الأساسية اللازمة لأي منظمة ، لأن المال يستخدم في :

- ١- إقامة المنشآت وتجهيزها بالآلات والأثاث .. إلخ .
  - ٢- شراء الخامات والأدوات اللازمة للعمليات الإنتاجية ولسير العمل في المنظمات  
الخدمية .
  - ٣- دفع الأجور والمرتبات .
- كما أن تدفق المال في المنظمة وحسن توزيعه وترشيده استخدامه يتوقف عليه  
المركز المالي للمنظمة واستقرارها وزيادة إنتاجها وكذا استمرارها .
- #### ٤-٦-١ الإدارة المالية :

وتضم عمليات الإدارة المالية اتخاذ قرارات وإصدار أوامر ومراقبة تنفيذها  
وتنسيق الجهود المرتبطة بتدفق الأموال بأبسط الطرق وأيسرها حتى لا تزيد أعباء  
المنظمة .

#### العوامل المؤثرة على الوظيفة المالية :

يتوقف تحقيق الوظيفة المالية بأي مؤسسة أو منظمة على عدد من العوامل تتمثل

في :

- ( أ ) طبيعة نشاط المؤسسة أو المنظمة : إن المؤسسات التي تقوم بأعمال تقديم الخدمات  
تحتاج إلى ظروف وسياسة مالية تتبعها تختلف عن تلك المؤسسات والمنظمات التي  
تعمل بإنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية الأساسية بالإضافة إلى التي تقدم نوعاً واحداً  
من الخدمة غير التي لها نشاط العديد من الخدمات .

(ب) حجم المستفيدين من برامج وخدمات المؤسسة : لا شك أن لعدد المتعاملين والمستفيدين من برامج وخدمات المؤسسة أو للمنظمة يؤثر على حجم متطلبات المؤسسة من أموال لازمة لها سواء بالنسبة لحجم العاملين فيها أو حجم الخدمات التي تقدمها وعدد المستفيدين منها .

(ج) حجم المؤسسة : إذا أن للمؤسسة أو للمنظمة للكبيرة وذات الوحدات والأفرع من العديد من مناطق المجتمع تحتاج إلى مقدار من المال أكثر من تلك المؤسسات صغيرة الحجم .

(د) الظروف الاقتصادية السائدة في الهيئة : من حيث مستوى الدخل ومستوى الأسعار ، وقدرة المواطنين على التبرع بالأموال لإمداد المؤسسات بما تحتاجه من موارد مالية .  
وتختص وزارة المالية بالإشراف على كافة الأعمال المالية والنشاط المالي لأجهزة الدولة ، وتمثل أهم هذه الاختصاصات في :

( أ ) إعداد الميزانية العامة للدولة من إيرادات ومصروفات وتولى مسؤولية مراجعة ميزانيات الهيئات المستقلة ، بالإضافة إلى إقرار الاعتمادات الإضافية أو التجاوزات بصفة نهائية أو مبدئية تمهيداً لعرضها على السلطة المختصة ( مجلس الشعب ) .

(ب) رسم السياسة المالية والنقدية والتنسيق لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

(ج) إعداد الموازنة العامة للدولة والموازنة النقدية ضمن إطار الخطة العامة للدولة والتقدم بها إلى الجهات المعنية والإشراف على تنفيذها ومتابعتها .

(د) تدبير الموارد المالية وتجميع فائض الإيرادات والاحتياجات في القطاع العام .  
ومصاديق التمويل وأموال هيئات التأمين والإسكان والاستثمار والقروض المحلية والأجنبية وغيره من الأموال المتاحة لتنظيم استخداماتها في تمويل خطط وبرامج التنمية .

(هـ) إجراءات الدراسات اللازمة للربط بين الخطة العامة للدولة والخطة التمويلية بالاشتراك مع الأجهزة المعنية .

(و) تقدير وتحصيل ومتابعة للموارد العامة وكل ما ينافط بأجهزة الوزارة تحصيله .

(ر) الإشراف على الأعمال المصرفية والخزائن العامة وضبط وتصريف أوراق النقد والعملات المعدنية للمخلفة وعمليات استبدالها ومك العملات المعدنية والتذكارية والمحلية والخارجية وإصدار العملات الورقية المعالونة .

(ح) تخطيط ومتابعة عمليات الشراء والبيع للجهاز الإدارى للدولة والهيئات والمؤسسات العامة ، والإشراف على حصيلة هذه العمليات وإجراء الدراسات الخاصة بترشيد الإنفاق على الخدمات .

(ط) أعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفنى على الأجهزة المالية والحسابية والاقتصادية .

(ي) دراسة وإعداد التشريعات المالية وإبداء الرأى فى التشريعات التى تعدها الوزارات الأخرى ولتى يترتب عليها أعباء مالية جديدة على الخزنة العامة ، وكذلك إجراء الدراسات والبحوث الخاصة بالسياسات العامة للمالية فى ضوء التطورات المالية ، والاقتصادية الداخلية والخارجية ودراسة خطط الإصلاح المالى والإدارى وتتبع نتائجها .

وظائف الإدارة المالية كما حددتها الإدارة الاقتصادية للأمم المتحدة وهى :

- ١- تقدير حجم البرامج .
- ٢- تحديد الموارد المالية اللازمة .
- ٣- تدبير مصادر الحصول على هذه الموارد .
- ٤- إعداد السجلات المالية اللازمة .
- ٥- رفع التقارير عن النتائج المالية .
- ٦- تقييم الموقف بصفة مستمرة على ضوء التقارير المرفوعة .

ويحتاج تنفيذ كل تلك الوظائف إلى القيام بعدة عمليات مائة منها :-

أولاً : وضع برنامج عام يتحدد فيه فروض السياسة المالية والغايات التى تسمى إلى تحقيقها وهى بالطبع ترجمة مالية للسياسة العامة والخطط القومية ولبرنامجها الحكومى السنوى .

ثانياً : تحصيل الإيرادات ولتى تشمل :

- ١ الضرائب العامة وهى للمساهمة الإجبارية من جانب المواطنين فى تغطية جانب من النفقات العامة .

- ٢- ثمان الخدمات العامة تقدمها الدولة للمواطنين .
  - ٣- الرسول الحكومية التي يحصل عليها الجهاز الإداري مقابل بعض الخدمات الأساسية كرسوم التعليم أو الدمغات .. إلخ .
  - ٤- العوائد التي تحصل عليها الدولة مقابل الممتلكات العامة .
  - ٥- فوائد الوحدات الإنتاجية للقطاع العام .
- ثالثاً : كافة العمليات المحاسبية المتعلقة بالأنشطة السابقة والتي عادة ما تقوم بها الخزائنة العامة للدولة .
- رابعاً : التقارير المالية الخاصة بالمتابعة والتقييم .

مما سبق نبرز لنا أهمية الخدمات المالية في الجهاز الإداري وتعد الميزانية العامة نظراً لتلك الأهمية تشرف عليها إشرافاً مباشراً للقيادة العليا والجوانب العديدة للميزانية العامة تدور حول مفهوم أن الميزانية هي البرنامج المالي للجهاز الإداري في فترة زمنية محددة يظهر فيه تقرير نفقات بتقدير الموارد اللازمة ومن هنا فإن الميزانية العامة للدولة قد لا تتحقق بالضبط وهذا يظهر لنا ما يعرف بالحساب الختامي للدولة وبين أن يحتوى الأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات في صورة الميزانية العامة لذلك تعتبر نوعاً من الخطط التي تكون مستهدفة تحقيق أغراض محددة تعكس إلى حد كبير غايات السياسة العامة والأهداف التي تبغى تحقيقها وعادة ما تقدم القيادة العليا للجهاز الإداري الميزانية كالتقترح مع برامجها للعمل لفترة محددة هي سنة إلى الهيئة التشريعية التي تناقش كل من البرنامج والميزانية وبعد المناقشة وإدخال التعديلات اللازمة واعتماد الميزانية يصبح إطاراً ملزماً للحكومة في الجهاز الإداري .

وفي الواقع لا تقدم الحكومة ميزانية واحدة بل عدة ميزانيات تكون في مجموعها الميزانية العامة للدولة ويعكس ذلك التوسع والتنوع في وظائف الجهاز الإداري .

٤-٦-٢ التمويل :

يمكن تعريف وظيفة التمويل بأنها تلك الوظيفة المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مراعيها .

فالتمويل هو عصب أى منظمة وهو أساس فى ممارسة أنشطتها المختلفة والاتفاق على برمجتها ومشروعاتها الإنتاجية منها والخدمية .

والتمويل يمكن تقسيمه إلى :

١- تمويل حكومى : حيث يعتمد فيه على الدولة فى الإتفاق على الأنشطة المختلفة للمنظمات .

٢- تمويل مشترك : تتضافر فيه المسئولية الحكومية جنباً إلى جنب مع المسئولية الخاصة فى تدبير الإنفاق.

٣- تمويل أهلى خاص : ينفرد فيه المصدر الأهلى أو القطاع الخاص بتدبير الإنفاق ويطلق عليه فى بعض الأحيان للتمويل الذاتى للمشروعات .

أولاً : مصادر التمويل الحكومى

وتعتمد الدولة فى تمويل مختلف نشاطات الإدارة العامة على العديد من مواردها كدولة ولهما يلى أهم تلك الموارد :

- ١- الضرائب التى تفرضها الدولة وتجنيتها وهى نوعان .
  - مباشرة مثل ضريبة الأطنان - الدخل - كسب العمل - الأرباح وغيرها .
  - غير مباشرة مثل : ضريبة الهكأن والمراهنات .. إلخ .
- ٢- ريع الأملاك الحكومية العقارية وغيرها .
- ٣- ريع مشروعاتها الإنتاجية صناعية أو تجارية .
- ٤- الرسوم الجمركية على الواردات وكذلك رسوم الإنتاج على السلع المحلية .
- ٥- عائد إدارة المرافق العامة : السكك الحديدية والمواصلات السلكية واللاسلكية .. إلخ.
- ٦- أنواع للرسوم المختلفة : الرخص - الدمغة .. إلخ .
- ٧- القروض المحلية والأجنبية .

## ثانياً : مصادر تمويل المؤسسات والهيئات

تختلف مصادر تمويل الهيئات الأهلية عن تلك الهيئات الحكومية فى المجتمع المصرى حيث تتمثل فى:

## ١- مصادر تمويل المؤسسات والهيئات الأهلية :

تعنى المؤسسات والهيئات الأهلية فى المجتمع المصرى بعض العباء فى توفير الأموال اللازمة لإدارة أعمالها بما يحقق أهدافها وذلك أن المصادر التى تعتمد عليها ليست قوية ومستدامة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الحكومية بوجه عام . وتشتمل هذه المصادر ما يلى :-

## ( ١ ) الإعانات الحكومية :

الإعانات الحكومية عبارة عن " الأموال التى تعين بها الأجهزة الحكومية المؤسسات الأهلية التى تخدم فى مجال تخصصها ، فوزارة الشؤون الاجتماعية تعين المؤسسات والجمعيات التى نص عليها القانون ٣٧ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة والقرارات الوزارية اللاحقة له مثل جمعيات التنمية ، وجمعيات رعاية الطفولة والأمومة ، .. إلخ ، أو جهاز الشباب والرياضة بالنسبة لمراكز الشباب والاتحادات الرياضية .. ولا تمنح وزارة الشؤون الاجتماعية معونات مالية للمؤسسات الاجتماعية الأهلية إلا بناء على الشروط الآتية :

- ( أ ) أن تكون الجمعية أو المؤسسة الخاصة مشهرة طبقاً للقانون المنظم لذلك .
- ( ب ) ألا تكون فائدة المؤسسة ونشاطها قاصرين على أعضائها .
- ( ج ) أن يكون ميدان نشاط المؤسسة واحداً من الميادين التى حددها القانون .
- ( د ) أن تتبع المؤسسة للوائح والأنظمة المالية التى حددها القانون .
- ( هـ ) أن يكون قد مضى على نشأة المؤسسة سنة على الأقل .
- ( و ) أن يكون للمؤسسة مراقب حسابات .
- ( ز ) أن يعتمد الجهاز المركزى للمحاسبات الحساب الختامى للمؤسسة ، ويتقسم الإعانات الحكومية للمؤسسات الأهلية إلى :

## • الإعانات الدورية :

وهي لا تتجاوز في قيمتها ٧٥% من إجمالي مصروفات المؤسسة في السنة المالية السابقة لسنة تقرير الإعانة ، مع التزام المؤسسة بتدبير بقية مصروفات يومائها الخاصة بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة .

## • الإعانات الإنشائية :

التي تساهم بها الحكومة في تنفيذ المشروعات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الأهلية بحيث لا تزيد نسبة الإسهام كذلك على ٧٥% من إجمالي تكاليف المشاريع الإنشائية ويحد أقصى قدره ٥٠٠ جنيه .

## ( ii ) التبرعات :

وضع المشرع المصري قيوداً عديدة على جميع التبرعات بواسطة المؤسسات الاجتماعية الأهلية وذلك بهدف حماية المواطنين من الاحتيال والابتزاز وضماناً لترجيحه حصيلة تلك التبرعات الوجهة التي تحقق أقصى رفاهية ممكنة للمجتمع أو للمواطنين الذين تخدمهم المؤسسات .

ويخضع جمع المال لرقابة وإشراف وزارة الشؤون الاجتماعية أو مديرياتها بالمحافظات ، ويتم جميع التبرعات بوسائل متعددة تتمثل في : الجمع بالطوابع أو الصناديق ، أو بالإيصالات أو عن طريق الأسواق الخيرية والبالصيب ، ويخضع كل أسلوب منها لقواعد وإجراءات وقيود من نوع خاص .

## ( iii ) الاشتراكات :

تمثل الاشتراكات التي تحصل من الأعضاء ضئيلة بالنسبة لمجموع إيرادات المؤسسة أو الجمعية ، وبالرغم من ذلك إلا أنها تمثل مصدراً تمويلياً رمزياً هاماً بالنسبة لكافة الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

## ( iv ) الإيرادات :

تمثل إيرادات مقابل خدمات الجمعية أو المؤسسة لعملائها ، وهي لا تمثل في العادة إلا نسبة صغيرة كذلك من مجموع الإيرادات الخاصة بمعظم الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية الأهلية بالمجتمع المصري .



الشروط العامة لجمع المال وتخصمها فيما يلي :

١- لا يجوز الترخيص بجمع المال إلا للجمعيات الأهلية (الخيرية) والاتحادات المشهرة طبقاً للقانون وللتى تقوم بأعمال الرعاية الاجتماعية ولا يقتصر نشاطها على ذلك ، كما لا يجوز لروابط أبناء البلاد أن تجمع المال من الجمهور وبترخيص أو بغير ترخيص لأن خدماتها قاصرة على أعضائها .

٢- لا تمنح الجمعية الترخيص إلا إذا تم التفتيش عليها وكانت نتیجته إيجابية .

٣- لا تمنح الجمعية للترخيص إلا بعد تصفية الترخيص السابق إن وجد .

٤- لا يجوز أن تمنح أى جمعية فى السنة الواحدة أكثر من ترخيص لجمع المال ولا يجوز أن تزيد مدة للترخيص الواحدة إلا فى الأحوال الاستثنائية التى يوافق عليها مجلس المحافظة .

٥- لا يجوز تعديل أى شروط للترخيص إلا بموافقة الشئون الاجتماعية .

٢-٢ مصادر تمويل المؤسسات والهيئات الحكومية :

وتتمثل مصادر تمويل المؤسسات الحكومية هى بصفة عامة موارد الدولة وهى مقدماتها ما يلي :

( أ ) ما تقرضه الدولة من ضرائب مباشرة وغير مباشرة .

(ب) ما للدولة من ممتلكاتها العقارية والتجارية والصناعية وغيرها .

(ج) ما تجمعه الدولة من رسوم وخدمات ودعفة وغيرها .

(د) ما تقرضه الدولة من مصادر داخلية أو مصادر خارجية .

٤-٦-٣ الموازنة :

وهى فى المؤسسات الحكومية تشمل تقديرات إيرادات ومصروفات الدولة بأجزائها المختلفة خلال سنة تبدأ من أول يوليو وتنتهى فى آخر يونيو فى السنة التالية ، وفى الهيئات الأهلية تنص لائحة النظام الأساسى على بداية ونهاية السنة المالية وتتضمن بيان رقمى بالإيرادات والمصروفات .

تعد للميزانية العامة للجهاز الإدارى من أهم وسائل تحقيق السيطرة والتكسيق الفعال لعمليات الإدارة العامة فإذا كانت الخطة هى أداة هامة لترجمة السياسة العامة إلى

أهداف وإبرام العمل لذا فمن الطبيعي أن تكون الميزانية والإدارة المالية من أهم الأعمال القيادية للجهاز الإداري مثل الخطة .

عناصر الموازنة :

إن أى منظمة حكومية كانت لم أهلية تتضمن عنصرين أساسيين هما الإيرادات والمصروفات .

أولاً : الإيرادات :- وهى ترتبط بمصادر التمويل كما يلى

١- فى المنظمات الحكومية : تعتمد فى تمويل نشاطها على العديد من الموارد وأهمها :  
( أ ) ما تفرضه الدولة من ضرائب مباشرة وغير مباشرة .

(ب) عائد الرسوم للجمركية على الواردات .

(ج) عائد ممتلكات الدولة العقارية والتجارية والصناعية وغيرها .

(د) عائد الخدمات الحكومية المختلفة ومرافقها العلمية .

(هـ) عائد أنواع الرسوم المختلفة كالغرامات والدمنة .. إلخ .

(و) ما تفرضه الدولة من مصادر دخلية أو من مصادر خارجية .

٢- فى المنظمات الأهلية : وتعتمد المنظمات الأهلية فى تمويلها على العديد من المصادر إلا أنها ليست مستحقة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الحكومية ، وتشمل أهم هذه المصادر ما يلى :-

( أ ) الإعانات الحكومية : وتشمل الأموال التى تعين بها الأجهزة الحكومية والمنظمات الأهلية التى تخدم فى مجال تخصصها بصفة دورية ومنظمة أو بصفة مؤقتة ..  
مثل :-

- إعانات التى تقدمها وزارة الشؤون الاجتماعية للهيئات الأهلية ولكن ذلك يتم وفقاً لشروط محددة .

- وزارة التربية والتعليم لو كان للمنظمة نشاط تعليمي .

- وزارة الصحة لو تضمن نشاط المنظمة خدمات صحية أو تنظيم أسرة .

- أيضاً وزارات الأوقاف والثقافة والمجلس الأعلى للشباب والرياضة .

(ب) التبرعات : وتشمل للتبرعات والمانح والهيئات الفردية أو من هيئات غير حكومية.. إلخ .

(ج) الاشتراكات : حسب رسم الاشتراك المقرر فى لائحة النظام الأساسى على أعضاء المنظمة وهى لا تمثل مصدراً تمويلياً هاماً للمنظمة لأنها اشتراكات رمزية فى أغلب الهيئات الأهلية .

(د) عائد للخدمات التى تقدمها المؤسسة لعملائها مثل خدمات دور الحضانة ومراكز تنظيم الأسرة والعيادات الطبية .. إلخ . (هـ)

عائد الأملاك الخاصة بالمنظمة إن وجدت .

(و) حمالات جمع المال التى يمكن أن تنظمها المنظمات الأهلية .

ثانياً : المصروفات

١- فى المنظمات الحكومية : يتم تخصيص جزء من موازنة الدولة لكل وزارة أو هيئة يقسم إلى فروع حسب الإدارات والفروع التابعة للوزارة أو الهيئة ، ثم تقسم إلى أقسام أدنى بحيث يخصص جزء لأصغر الوحدات الإدارية فى الدولة .

وتشمل المصروفات فى المنظمات الحكومية أربعة أبواب رئيسية هى:-

الباب الأول : ويتضمن الأجور والمرتبات والبدلات وحصة الحكومة فى التأمين والمعاشات ومكافآت الخبراء .

الباب الثانى : المصروفات الجارية التى تمكن المنظمة من ممارسة نشاطها مثل الإيجارات والصيانة والنقل والوقود والأدوات المكتبية والمياه والإنارة .. إلخ .

الباب الثالث : الاستخدامات الاستثمارية وتشمل للمباني غير السكنية والأثاث والتجهيزات والأدوات والمعدات ووسائل النقل والانتقال .. إلخ .

الباب الرابع : التحويلات الرأسمالية ويتضمن الخدمات المقدمة والالتزامات المستحقة على المنظمة خلال السنة.

وينقسم كل باب من أبواب الموازنة إلى مجموعة بنود ويتضمن كل بند عدة أنواع من المصروفات ويساعد ذلك فى ضمان عدم تجاوز الاعتماد المخصصة لكل نوع من أنواع المصروفات وتيسير عمليات الرقابة على الصرف والمحاسبات . كما لا يجوز النقل من بند إلى بند إلا بعد الرجوع إلى وزارة المالية فى البابين الأول والثانى ووزارة التخطيط فى الباب الثالث . وأيضاً لا يجوز استحداث أى بند أو نوع فى موازنة المنظمة إلا بعد موافقة وزارة المالية .

## موازنة الهيئات الأهلية :

## أولاً : إعداد الموازنة

يتولى إعداد الموازنة في الهيئات الأهلية لجنة الميزانية المبنية عن مجلس الإدارة بالتعاون مع المدير المنفذ لها كما يلي :

- ١- يطلب من كل وحدة أو قسم تقديم مقترحات بالنسبة للموازنة الجديدة .
- ٢- يقوم رئيس كل وحدة أو قسم بالتشاور مع مروضيه بوضع مقترحاته للموازنة الجديدة متضمنة الإيرادات المتوقعة والمصروفات المطلوبة .
- ٣- يتولى المدير المنفذ للمنظمة تجميع مقترحات الوحدات والأقسام بالهيئة ودراستها والتنسيق بينها وإدماجها في مشروع موحد ، ويعالونه في ذلك رؤساء الوحدات والأقسام بالهيئة ثم يرفعه إلى لجنة الميزانية .
- ٤- تقوم لجنة الميزانية بدراسة وتحليل المقدم لها ويمكن أن تجرى عليه بعض التعديلات إذا تطلب الأمر ذلك ويتم وضعه في صورته النهائية ثم يرفع إلى مجلس الإدارة .

## ثانياً : الاعتماد

ويتم الاعتماد على خطوتين :-

- ١- إقرار مجلس الإدارة : حيث يقوم بدراسة وتحليل ومناقشة المشروع المقدم له من لجنة الميزانية ثم يصدر قراره بالمشروع للنهائي المقترح للموازنة حيث يرفعه إلى الجمعية العمومية .
- ٢- اعتماد الجمعية العمومية : يتم عرض مشروع للموازنة المقترح للعام الجديد على الجمعية العمومية في اجتماعها العادي السنوي للمناقشة والاعتماد النهائي وبقر المشروع بموافقة الأغلبية المطلقة للحاضرين عليه .

## ثالثاً : التنفيذ

ومنى تم الاعتماد للنهائي للموازنة من الجمعية العمومية فلها تصحيح واجبة التنفيذ مع بداية السنة المالية الجديدة والتي غالباً ما تبدأ في الهيئات الأهلية من أول يناير وتنتهى في آخر ديسمبر من كل عام ويراعى في تنفيذ الموازنة ما يلي :

- ١- الالتزام بالمواعيد المقررة للصراف بالموازنة .
- ٢- توفير المرونة تكاملة لمجلس الإدارة والمدير المنفذ للهيئة في الصرف وخصوصاً فيما يتعلق بالنقل من بند أو من وحدة إلى وحدة بحيث لا يؤثر ذلك على الحجم النهائي بالموازنة .

#### رابعاً : الرقابة

ويوجد نوعان من الرقابة على موازنة الهيئات الأهلية :

- ١- رقابة داخلية : وهي مسئولية مجلس الإدارة وأمين الصندوق والمدير المنفذ للهيئة وتهدف إلى ضمان استخدام الأموال في المجالات التي خصصت لها داخل الجمعية وللتأكد من سلامة عمليات الصرف .
- ٢- رقابة خارجية : وهي مسئولية الجهة الإدارية المختصة ( وزارة الشؤون الاجتماعية ) وكذا الجهاز المركزي للمحاسبات وتتولى التفقيش على إيرادات الجمعية ومصروفاتها بالإضافة إلى مراجعة الحساب الختامي للجمعية قبل اتخاذ قرار الإعانة الجديدة لها .

## مشاكل وصعوبات تمويل الهيئات الأهلية

## • مشاكل تمويل الهيئات الأهلية :

إن العمل الاجتماعي الأهلي من نشأته ظل يعتمد تماماً في تمويله على الجهود الذاتية للمتطوعين من الأفراد والجماعات وتعددت أشكال مصادر التمويل الذاتي وتكاد تنحصر في الاشتراكات - التبرعات - الأوقاف الخيرية - الهيئات - والوصايا - تبرعات ومعونات من الخارج وكانت محصلة هذه المصادر تكاد تغطي الاحتياجات الضرورية ، لذلك الجمعيات ومع التطور والتغيير الذي طرأ على المجتمع وتوسع الجمعيات في حجم خدماتها وانتشارها كان لابد لكي تواصل هذه الجمعيات مسيرتها من وجود مصادر أخرى تناسب ظروف المجتمع وإمكاناته فأخذت الدولة تدعم مصدر جديدة للتمويل مثل الإعانات - الرسوم الإضافية - حصيلة التلصيب - تبرعات الجهات والهيئات وبدراسة مصادر التمويل الذاتي نجد أنها تنحصر في الاشتراكات والتبرعات وترخيص جمع المال وبالنسبة للاشتراكات فيلزم التوسع في ضم الأعضاء وزيادة المتطوعين والاهتمام بمكاتب وسجلات التطوع وبالنسبة لتراخيص جمع المال فإن الجمعيات تتفاوت في قدرتها على الجمع ولذا يوجد نوع من الاحتكار لبعض الجمعيات المتمرسه في عملية جمع التبرعات أما عن التمويل الحكومي فإن الإعانات بصفة عامة تعتبر ضئيلة ومن المقترحات المقدمة من الحكومة لزيادة لتمويل الأهلي استحداث مصادر جديدة ورسوم إضافية منها على سبيل المثال زيادة الرسوم على رخص السيارات والقيادة ورخص السلاح واستخدام الجوازات وتراخيص البناء وتذاكر السفر ورسوم الشحن ولكن فرض مثل هذه الرسوم يتطلب صدور قوانين بذلك يقرها مجلس الوزراء ومجلس الشعب كما هو معروف ولكن الاتجاه للعلم هو عدم إلهاق الشعب بفرض رسوم إضافية جديدة .

## • الصعوبات التي يتعرض لها تمويل الهيئات الأهلية :

يلقى القائمون على شؤون الهيئات الأهلية صعوبات كثيرة في تدبير المال اللازم لهذه الهيئات ترجع في معظمها إلى :-

- ١- عدم قيام الهيئات نفسها بالدعاية الكافية عن أعمالها بين أفراد الجمهور .
- ٢- تعدد الهيئات بحيث أصبح عددها كبيراً بينما الكثير منها لا يقوم بنشاط كبير .

٣- عدم تنسيق العمل بين هذه الهيئات حتى تعددت الحملات المالية في عصر الشهور وراحت عن الحد المعقول مما أدى إلى مضايقة للجمهور بالضغط عليه وهذا بدوره أدى إلى قلة حصيلة الجمع .

٤- عدم اتباع الوسائل الفنية في تنظيم الحملة المالية وعدم مراعاة سيكولوجية الجماهير وهذا بالطبع يرجع إلى عدم توافر الإدارة الفنية في بعض الهيئات الأهلية .

٥- تبرع بعض الهيئات أو الأفراد إلى الهيئات المختلفة لأن بعضها درج ذلك منذ سنين فأصبح التبرع يصرف بحكم العادة بصرف النظر عن أي اعتبار أخسر كسب أو البعض إنما يمنح الإعانة للهيئة لأن بها بعض الشخصيات المعروفة أو الموثوق بها ولو أن وجود هؤلاء الأفراد لا يعنى حتماً أن الهيئات التي ينتمون إليها أو يعملون بها تؤدي عملها كما يجب أن تؤديه .

٦- حاجة الأفراد إلى الشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع فلا يزال الكثيرون يعمدون عن مسؤولياتهم نحو المجتمع الذي يعيشون فيه غير مفرين لها وهذا يباعد بينهم وبين النشاط الاجتماعي القائم في البيئة .

٧- الحالة الاقتصادية السائدة في العالم الآن والصراخ الناس إلى إصلاح مالهم فكل فرد ينوء بعمله ومسؤولياته عما يبعده ولو مؤقتاً عن أعمال أكبر .

#### رابعاً : الرقابة والمتابعة

ويتم من خلالها الإشراف والمتابعة لخطوات وإجراءات إعداد وتنفيذ الموازنة بهدف التأكد من إنفاقها في أبواب الإنفاق القانونية المحددة لها ، والالتزام بالقواعد واللوائح المالية المنظمة للصرف .

وهناك ثلاثة أنواع من الرقابة على الموازنة هما :-

١- رقابة قبل الصرف - تهدف إلى التأكد من أن الأموال التي تنفق لها اعتادات مخصصة بالموازنة .

٢- رقابة أثناء الصرف - وتهدف إلى التأكد من أن الصرف يتم وفقاً للقواعد واللوائح المالية وفي إطار الاعتمادات المرصودة فعلاً . والمسئول عن الرقابة في قبل وأثناء الصرف رؤساء الحسابات في الوزارات والهيئات (وهو مندوب وزارة المالية فيها) ولهم حق التوقيع الثاني على كل شيكات الصرف لأحكام هذه الرقابة .

٣ رقابة بعد الصرف - وهي تهدف إلى التأكد من أن أهداف الموزنة قد تحققت وأن الصرف قد تم طبقاً للقواعد والقوانين ويقوم بها الجهاز للمركزى للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية .

والرقابة بصفة عامة يجب ألا تأخذ شكل العنف بحيث تعد من حرية المنظمات في الحركة والقيام بأنشطتها ، وألا تكون من الضعف بحيث لا تحقق الأهداف المطلوبة منها ، فهناك على الهيئات الأهلية ورقابة على الهيئات الحكومية .

#### ١- الرقابة على الهيئات الأهلية :

( أ ) رقابة داخلية : ولتي تتم عن طريق إشراف المدير المنفذ ومراقب الحسابات وأمين الصندوق ورئيس الهيئة للتأكد من سلامة وإجراءات العمليات المالية والتعهد في السجلات ، ومن حق مراقب الحسابات دعوة الجمعية العمومية للانعقاد في حالات لأمر المالية التي تهدد كيان الجمعية بأى صورة كانت .

( ب ) رقابة خارجية : والتي تتولاها أجهزة الحكومة عن طريق المفتشين الماليين بوزارة الشؤون الاجتماعية ومفتشى الجهاز المركزى للمحاسبات الذين يقومون بالتفتيش على الهيئات ومراجعة الحساب الختامى للهيئات المعاونة قبل الموافقة على صرف الإعانة الجديدة .

#### ٢- الرقابة على الهيئات الحكومية :

وتتولى هذه الرقابة الوزارات والمصالح التي يحددها القانون من وزارة مالية ، والجهاز المركزى للمحاسبات وتتم الرقابة على الإيرادات وعلى المصروفات وبذلك تتم الرقابة قبل الصرف وبعده ، وتكون الأولى بغرض العلاج والثانية بغرض الوضعية .

( أ ) الرقابة الداخلية : عن طريق أجهزة التفتيش المالى بالوزارات ومن خلال مديري الحسابات بالأجهزة المختلفة ، وكذلك الرقابة عن طريق التقدير المالية التي تنمها الأجهزة دورياً أو تلك التي يطلبها مجلس الشعب .

( ب ) الرقابة الخارجية : والتي تتم عن طريق الجهاز المركزى للمحاسبات ومفتشى وزارة المالية ، والرقابة الإدارية .



## مصادر الفصل الرابع

## أولاً : المصادر العربية

- ١- إبراهيم عبد الرحمن رجب : دراسة لعملية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، للمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالقاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان حالياً ، القاهرة ، ١٩٧٢ .
- ٢- إبراهيم عبد العزيز شيبا : الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
- ٣- أحمد صقر علشور : إدارة للموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ .
- ٤- أحمد عتيق : المدخل فى إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .
- ٥- أحمد ماهر : الإدارة مدخل بناء للمهارات ، الإسكندرية ، المكتب العربى الحديث ، ١٩٨٩ .
- ٦- أحمد وفاء زيتون : للموقف المعاصر لطريقة لتنظيم المجتمع بين مفاطر الدفاع وجاذبية العدالة الاجتماعية ، المؤتمر الدولى التاسع للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٤ .
- ٧- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة : مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى ، برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية ، القاهرة .
- ٨- الفاروق بسيونى ، وكمال أبا : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مذكرات غير منشورة لطلاب البكالوريوس بكلية للخدمة الاجتماعية ، جامعة طنون ، ٨١ / ١٩٨٢ .
- ٩- جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره .
- ١٠- جميل توفيق : مذكرات فى إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٥ .
- ١١- حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

- ١٢- رلوبة محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٩ .
- ١٣- رياض أمين حمزاوى ، طلعت مصطفى السروجى : إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ١٤- رياض حمزاوى وآخرون : الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ١٥- سامية فهمى : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٨٧ .
- ١٦- سامية محمد فهمى : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ .
- ١٧- سعيد يسن عامر ، على محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، ١٩٩٤ ، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ١٨- سليمان محمد الطمعاوى : مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة القاهرة ، ١٩٦٩ .
- ١٩- سيد الهوارى : الإدارة (الأصول والأمس العلمية) ، ط٧ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٢٠- صالح الشبكشى : العلاقات الإنسانية فى الإدارة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، بدون سنة نشر .
- ٢١- صبحى السيد : القيادة الإدارية فى العصر الحديث ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٧ .
- ٢٢- صلاح الدين جوهر : إدارة المؤسسات الاجتماعية "أسسها ومفاهيمها" ، مرجع سبق ذكره .
- ٢٣- صلاح الدين جوهر : إدارة للمؤسسات الاجتماعية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٢٤- صلاح الشنوانى : للتنظيم والإدارة فى قطاع الأعمال ، مؤسسات شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٨٣ .

- ٢٥ طاهر مرسى عطية : أصول الإدارة للطلّاب والمدير ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ٢٦ عادل حسن : الإدارة ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٧٩ .
- ٢٧ عبد العزيز مختار ، الفاروق بسيولى : التخطيط الاجتماعى ، كلية الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٨٣ .
- ٢٨- عبد الغفار حنفى : أساسيات إدارة المنظمات ، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٤ .
- ٢٩- عبد الكريم درويش ، ليلى نكلا : أصول الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره .
- ٣٠- عبد الكريم درويش ، ليلى نكلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ٣١- عبد الهادى الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، دار المعارف ، ١٩٨٧ .
- ٣٢- عرفة المتولى سند : حدود المشاركة فى اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية ، مجلة التنمية الإدارية ، الجهاز المركزى للتخطيط والإدارة ، العدد ٥٦ ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٣٣- على الحبيبى : الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره .
- ٣٤- على السلى : الإدارة المصرية فى مواجهة للوائح الجديدة ، مكتبة غريب ، القاهرة ،
- ٣٥- على السلى : للسلوك التنظيمى ، دار الكتاب الجامعى ، القاهرة ، ١٩٨٠ .
- ٣٦- على السلى : العلوم للسلوكية فى التطبيق الإدارى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩١ .
- ٣٧- على الشرفاوى : العملية الإدارية (مدخل الوظائف والممارسات) ، مرجع سبق ذكره .
- ٣٨- على شريف : مبادئ الإدارة ، مدخل الأنظمة فى تحليل العملية الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ٣٩- فريد راعب التجار : النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية مدخل نظرية النظم مع تطبيقات عربية ، وكالة للمطبوعات ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

- ٤٠- فوزى بشرى وآخرون : أسس وعمليات إدارة منظمات للرعالية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .
- ٤١- كما أعا : العلاقة بين مراكز صنع القرار فى التخطيط الإقليمى للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية ، كلية للخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة ، ١٩٧٩ .
- ٤٢- كمال أعا : الإدارة فى للخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٤٣- كمال حمدى أبو الحير : العملية الإدارية والتطبيق الإدارى ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- ٤٤- ماهر أبو العاطى : إدارة للمؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .
- ٤٥- محمد بلال : مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مذكرات غير منشورة لطلاب التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر .
- ٤٦- محمد حسن بسن ، إبراهيم درويش : المدخل المعاصر إلى وظائف للتعليم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- ٤٧- محمد حسين بسن ، إبراهيم درويش : للمدخل المعاصر إلى وظائف للتعليم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- ٤٨- محمد عصام المصرى وآخرون : أساسيات الإدارة والتتعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٤٩- محمد محمد إبراهيم وآخرون : إدارة الموارد البشرية ( المدخل للقرن الحادى والعشرين ) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ٥٠- مختارة هلودة : اتخاذ للقرارات ، معهد للتخطيط للقمى ، مذكرة داخلية رقم ٥٦٣ ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- ٥١- بادية زغلول وآخرون : أساسيات الإدارة فى للخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

٥٢ - هـاء حافظ بدوى : إدارة المؤسسات الاجتماعية (الأسس والعمليات) ، دار المعرفة الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ .

٥٣ - يحيى حسن درويش وآخرون : أسس إدارة المنظمات الاجتماعية ، مذكرات غير منشورة ، ٨٩ / ١٩٩٠ .

ثانياً : المصادر الأجنبية

- 54- Donald J. Clough, Concept in Management Science, New Delhi, Prentice Hall 6 India Private Limetted, 1968.
- 55- Fred Weston & Eugene N. Brigham : Essentials Finance, New York : Hit, Rinehart and Winston, Inc., 1971.
- 56- George M. Gazada and Others, Foundations of Counseling and Human Ser. Press McGrow-Hill Book Company, U. S. A. 187.
- 57- Henry H. Albres, Principles of Organization and Management, New York, John Willey & Sons, Inc., 1968.
- 58- Henry H. Albres, Principles of Organization and Management, op. cit.
- 59- Irving A. Spergel, Community Problem Solving The Delinquency Example, University of Chicago, Chicago.
- 60- Naorli Caiden & Aronwilda Vsky : "Planning and budgeting in poor countries. Awiley luters cience publican. New York, 1974.
- 61- Peter F. Drucker : "Management, Tasks, Responsobe lities practices" Draper & Row Publishers, New York, 1974.
- 62- Tude, Thompson, Strategies in Decision Making, In : Fermont Lysen eds., Policies Decision and Organization. New York, Applction Century Crafus, 1968.
- 63- William Care, Administrative Decision Making : A Holistic Model, New York, John Willey & sons Inc., 1964.

## الفصل الخامس

### المفاهيم الإدارية

- ١-٥ السياسات .
- ٢-٥ الرسمية والمعارية .
- ٣-٥ البيروقراطية .
- ٤-٥ الروح المعنوية .
- ٥-٥ نطاق التمكين .
- ٦-٥ وحدة الأمر .
- ٧-٥ الهيكل التنظيمي .
- ٨-٥ الاستراتيجية الإدارية .
- ٩-٥ المركزية واللامركزية .
- ١٠-٥ السلطة والمسئولية .
- ١١-٥ القيادة والرئاسة .
- ١٢-٥ العلاقات العامة .
- ١٣-٥ العلاقات الإنسانية .



## ١-٥ مفهوم السياسات :

إن السياسة هي نوع من الخطط التي يعاد استخدامها مرات ومرات وهي إطار أو منهج أو خطط عريضة تبين لنا كيف ولماذا نتصرف بطرق معينة والسياسة هي مرشد للإداريين عند اتخاذهم للقرارات ، أو هي المنهج الذي تسير عليه المنظمة فى طريقها لبلوغ أهدافها .

وتختلف السياسة عن الأهداف ، ففي حين أن الأهداف هي الأماني والرغبات والنهايات التي تسعى إليها المنظمة ، فإن السياسة هي مرشد للتفكير وإطار وطريق يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف ، أى إن الهدف هو الغاية أما السياسة فهي أحد وسائل تحقيق هذه الغاية .

وتختلف السياسة عن القواعد فالقواعد هي مبادئ محددة تبين ما يجب الالتزام به في التصرفات وما يجب الامتناع عنه ، وتحدد الجزاءات المرتبة على مخالفتها ، أى أن القاعدة لا تنطوى على حرية التصرف ، فهي إما أن تتبع أو لا تتبع ولا وسط بينهما أما السياسة فهي إطار للتصرف يعطي حريات للسلوك ، وتضع حدوداً قصوى وحدوداً دنياً لما يجب أن تكون عليه التصرفات .

وتختلف السياسة عن الإجراءات ، فالإجراء هو تصرف نمطي رتيب يتكرر حدوثه في مجالات معينة للعمل ، وهي تبين الخطوات المتتالية لتنفيذ الأعمال المتماثلة . أما السياسة فهي تبين الإجراءات الواجب اتباعه والحالات التي يجب أن تتبع فيها ، وتوضح أسباب اتباعه .

وبسبب مرونة السياسة ، فإن استخدامها يواجه مشكلة سواء التفسير ، لأن الناس عادة يميلون على تفسير الأمور وفقاً لفهمهم ، وأحياناً وفقاً لدوافعهم ، مما يؤدي إلى تضارب التصرفات والانحراف في السلوك ، والانتقال إلى العدالة في التعامل .

ويطلق البعض أن هناك تشابهاً بين وضع السياسة ووضع القانون ، لأن كلاهما يتعامل مع مواقف غير علانية ، ومن ثم فإن كليهما يحتاج إلى تفسير . والمدير مسئول عن تفسير السياسة وللتأكد من أنها مفهومة ويجرى تطبيقها .



وتعرض المؤسسات للعديد من المشاكل بعضها من طبيعة متكررة والسبب الآخر تواجه لأول مرة . ويصرف النظر عن طبيعة هذه المشاكل ، فلابد للإدارة من مواجهتها وإيجاد حلول سريعة لها باتخاذ القرارات ، وإذا تمت للقرارات دون إطار يحدد الاتجاهات ويضبط النتائج فمن المحتمل ظهور التناقض في التصرفات . ومن الضروري وضع الضوابط التي تمنع مثل هذه التناقض وهذه الضوابط هي ما توفره السياسة.

تعريف للسياسة :

تعرف السياسات بطرق مختلفة ويعتبريات مختلفة . ولكنها تشترك جميعاً في جوهرها .

فيقول " كولينز " أن للسياسات هي خطط توضع في عبارات عامة أو مفاهيم يسترشد بها ، وتوجه تفكير المسؤولين في المنظمة ، أو في وحدة من وحداتها " .  
ويقول " دافيس " : " إن السياسة بصفة أساسية هي تعبيرات صريحة أو ضمنية عن مجموعة المبادئ والقواعد التي وضعها المدبرون لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المنظمة .

ويقول " زهير " السياسة الإدارية هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في التنظيم لكي تستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها ، وخاصة فيما يتصل ببرامج العمل وإجراءاته - ويسترشد بها المدبرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم الجاري ، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية . وبعبارة أخرى ، تعد السياسة بمثابة دستور للعمل ، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات ، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات كل ذلك في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف للواحد .

ويعرف أحمد كمال السياسات : " هي مجموعة من القرارات الصادرة من الهيئات المختصة التي توضح الاتجاهات الملزمة في تلك المجالات والتي يجب مراعاتها عند اختيار ميادين النشاط وأنواع الفئات الإنسانية أو ألوان المشكلات الاجتماعية المتصلة بها وكذلك منهاج وأسلوب العمل الذي يجب السير في حدوده ليتمكن بذلك تحقيق الأهداف العامة للمجتمع " .

ويقول دافير Davis " أن السياسة بصفة أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت لمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي " .

ويقول جلوفر Glover أن السياسة مبدأ مرشد يقي إقراره مبنى على الأهداف - وهو الذي يحكم أعمال المشرع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف " .  
وكذلك يقول ميثارد Mynard " إن السياسة تشمل مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يكون هناك تشابه إلى حد كبير في الظروف " .

ويتفق الهوارى مع كل التعاريف المذكورة في أن " السياسة قرار - أو قاعدة - توضع لمعرفة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية على الأقل " .

إن فلبن السياسات تمثل القرارات أو القواعد التي تحدد سير العمل وتضبط التصرفات والأعمال داخل المنظمة فإذا كانت السياسات متعلقة بأهداف عامة فلها تصبح سياسات عامة ، والسياسة العامة للمنظمة ما هي إلا الخطوط والمريضة أو الإطار الذي تتحرك في نطاقه المنظمة والعاملين بها وتخضع له إجراءاتها وأوامرها وتعليماتها حتى المعاملات والعلاقات بين العاملين بهذه المنظمة . وقد نجد أننا لفرقا بين الهدف والسياسة العامة إلا أنه من الصعب تحديد الفرق بينهما فأحيانا كثيرة يكون الهدف هو نفس الوقت سياسة عامة وكلاهما يحدد تفكير وتصرفات العاملين بالمنظمة.

ومن الأمور العامة للواجب مراعاتها في وضع للسياسات :

- ١- أن تعبر السياسة عن موجه حقيقي لتحقيق الأهداف ،
- ٢- أن تأخذ في اعتبارها الظروف البيئية المختلفة والعوامل طويلة الأجل.
- ٣- ألا تتعارض مع أى من السياسات الأخرى القائمة .
- ٤- أن تعرض على العاملين وتؤخذ وجهة نظرهم في الاعتبار قبل تطبيقها .
- ٥- أن تكون واضحة ودقيقة بحيث لا تفهم بأكثر من معنى .
- ٦- أن تصدر عن المستوى التنظيمي المسئول مباشرة عن تحقيق الأهداف.

ولو ترك كل مدير وكل موظف - فى أى مؤسسة - يتصرف فى أى مشكلة بالطريقة التى تفلو له أو يعتقد أنها صائبة لحدث بعض أو كل مما يلى:

١- اختلاف تصرفات الأفراد فى الموضوع الواحد ربما فى الظروف الواحدة دون مبرر .

٢- اتخاذ قرارات غير سليمة لأن كل شخص يتصرف حسبما يعتقد وليس من المنطق أن نفترض أن كل فرد سيكون عالماً عاقلاً حكيماً مخلصاً.

٣- تردد لكثيرين عن التصرف خوفاً من الوقوع فى أخطاء وخوفاً من أن يقوم الرئيس المباشر بتوجيه اوم عن تصرف ظهر أن خطأ .

٤- كثرة الرجوع إلى أعلى وطلب الرأى وبالتالى "سحب" على وقت ومجهود الإدارة الأعلى ربما بدون مبرر لاسيما إذا كانت المشكلات واحدة متكررة أو ليست على مستوى الإدارة الأعلى .

٥- عدم تحقيق أفضل النتائج أو تحقيقها بدون كفاءة .

٦- حدوث صراعات كثيرة بين الموظفين أنفسهم وبين العملاء حيث تصبح كلمة "اشمعى فلان" هى القاسم المشترك الأعظم لكل للصراعات لاسيما إذا كانت الظروف مشابهة تماماً .

**خصائص السياسة الجيدة :**

تتصف السياسة الجيدة بعدد من الخصائص يجب أن تتوفر فيها ، حتى يمكن للسياسة الإسهام فى توجيه الجهود نحو الهدف المحدد . ومن هذه الخصائص ما يلى :

(١) يجب أن تعتمد السياسة على أهداف المؤسسة :

فالسياسة التى لا تمكن الأهداف تؤدى إلى الانحراف والتضارب ونظراً لأن السياسة هى للمنهج الذى تسير عليه المنظمة ، فلا بد أن تمكن الأهداف المحددة وتساعد على تحقيقها . كما يجب أن تكون السياسة قادرة على الربط بين الأهداف فى المجالات المختلفة للنشاط سواء الإنتاجى أو للتسويقى أو المالى .. إلخ . فإذا فشلت السياسة فى التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، على سبيل المثال ، لو بين الأهداف الإنتاج وأهداف التسويق ، فمن المحتمل أن تعاني المنظمة من التضارب .

(٢) يجب أن تتفق السياسة مع المعايير الأخلاقية :

السياسة الجيدة هي التي تتفق مع المعايير الأخلاقية لمجتمع الأعمال. فالأعمال هي جزء لا يتجزأ من البيئة ، ويجب ألا تتعارض السياسة مع القيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية السائدة . والسياسة التي لا تتماشى مع قيم المجتمع ومصالح العمال وأصحاب الأعمال والمستهلكين لن تجد من يسترشد بها في تصرفاته .

(٣) يجب أن تكون السياسة مكتوبة وبلغة واضحة وبسيطة :

يتم تنفيذ السياسة بواسطة البشر . وهم يميلون عادة إلى تفسير السياسة حسب مصالحهم ودوافعهم . ولتجنب سوء التفسير ، يجب أن تكون السياسة مكتوبة وبلغة واضحة وبسيطة . ويستتبع ذلك نشر السياسة حتى يعلم الجميع بها ويلتزمون بما جاء بها.

(٤) يجب القيام بالمراجعة الدورية للسياسة :

تتصف البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال بالتغير ، ومن ثم فإن الالتزام بسياسة معينة لوقت طويل ، دون تعديل ، قد يؤدي إلى تقادمها . ولذلك نحتاج السياسة إلى المراجعة والتأكد من صلاحيتها . ويتم مراجعة السياسة على فترات دورية ، وكلما حدث تغير في الظروف التي وضعت فيها .

(٥) يجب أن تشمل السياسة بالاستقرار :

إن كثرة التعديل والتغير في السياسة يؤدي إلى فقدان الثقة فيها . ولذلك يجب أن نتصف السياسة بالثبات . ولا يعنى ذلك أن تكون السياسة جامدة ، بل العكس ، لأن السياسة يجب أن تكون مرنة ومتسعة لتستوعب التغيرات والمواقف التي تحدث في مجال الأعمال .

(٦) يجب أن تتكامل السياسة الفرعية مع السياسة الرئيسية :

تقوم المنظمة بوضع سياسات فرعية في مجالات مختلفة كالتمسويق والإنتاج والتطوير والأفراد . ولما كانت السياسات جميعاً تهدف إلى توجيه الجهود نحو أهداف المنظمة ، فليس من المتصور أن تتعارض السياسة الفرعية مع السياسة الرئيسية ، بل يجب أن تتكامل معها بحيث تتوافق للجهود وتتوحد في اتجاهها نحو الأهداف. فمثلاً ، يجب أن تتكامل سياسة الإعلان في المنظمة مع سياسة التسويق ، وأن تتكامل سياسة المخزون مع سياسات الإنتاج وهكذا .

فوائد السياسات :

- ١- تخلص السياسات المديرين من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة في المشاكل المماثلة وبذلك يقلل المجهود الذهني والعصبى للمديرين والموظفين .
  - ٢- تعتبر السياسات في ذاتها مديراً يجيب عن أسئلة المروسين بسرعة ، وهى بذلك تترك المديرين التفرغ للمشاكل الجديدة .
  - ٣- استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والت تردد ، لأن تصرفات الإداريين والموظفين التى تنتمى مع السياسات الموضوعية من أعلى تعطىهم وثقتين من أنهم يسرون وفقاً لرغبات رؤسائهم .
  - ٤- فالسياسات تكون جزءاً كبيراً من فلسفة المديرين فى إدارة المشروع كما أنها تعبر عن نواياهم فيما يتعلق بما هو صواب وما هو خطأ بالنسبة لمختلف العمليات فى المشروع .
  - ٥- تحقيق السياسات التنسيق بين تصرفات مختلف الأشخاص فى المشروع ، كما أنها تحقق التماثل فى تصرفاتهم وخصوصاً فيما يتعلق بمعاملتهم مع الغير .
  - ٥- تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودات الجماعية للوصول إلى الأهداف الموضوعية طالما أنها تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله .
- الشروط الواجب توافرها فى السياسات :
- ولكى تحقق السياسات النتيجة المرجوة منها يجب أن تكون مستمدة من وتؤدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعية كما يجب أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً رأسياً "والتقياً" وهذا طبيعى .
- إن أهم صفة فى السياسات هى أن تكون مرنة بحيث تسمح للمروسين بالتصرف فى حالة حدوث تغيرات داخل المشروع أو خارجية فإذا لم تكن السياسات مرنة ( أى تسمح بحرية للمروسين فى التصرف حسب الأحوال ) أطلق عليها تعليمات .
- وبالرغم من مرونتها يجب أن تكون السياسة محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل ولا تتناقض مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو للقيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة .

ولكى تكون السياسات فعالة يجب أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع وأن يكون قد تم الاشتراك الحقيقي في صياغتها .

ويمكن تلخيص هذه الشروط فى الآتى :

- ١- أن تكون مستمدة من الواقع وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة .
- ٢- أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً رئيساً وأفقياً .
- ٣- أن تكون ممكنة التطبيق أى غير خيالية .
- ٤- أن تكون مرنة بحيث تسمح للمؤوسين بالتصرف فى حالة حدوث تغيرات داخل المشروع أو خارجية ( لأى تسمح بحرية للمؤوسين فى التصرف حسب الأحوال لكي لا تصبح تعليمات ) .
- ٥- أن تكون - بالرغم من مرونتها - محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل .
- ٦- ألا تتناقض مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة .
- ٧- وأخيراً يشترط فى السياسات أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع ، ولذا يجب أن تكون مكتوبة كلما أمكن ذلك .

أنواع السياسات :

يمكن تقسيم السياسات من حيث درجة تأثيرها فى المشروع ودرجة شمولها إلى ثلاثة أقسام :

١- سياسات أساسية .

٢- سياسات عليا .

٣- سياسات إدارية أو تشغيلية .

(١) السياسات الأساسية :

هى السياسات التى يتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة فى لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهداف المنظمة والمبرر من وجودها .

## (٢) السياسات العليا :

هي السياسات التي توضح بمعرفة الإدارة العليا في المشروع بعكس السياسات الأساسية التي تكون مدونة في نظام تأسيس المنظمة وموضوعة بمعرفة المؤسسين ، أو أصحاب رؤوس الأموال . وهي بوجه عام أكثر من السياسات الأساسية تفصيلاً ، ولكنها تتصل بأعمال المشروع ككل .

## (٣) السياسات الإدارية أو التشغيلية :

هي السياسات التي تتعلق بنشاط معين في المنظمة مثل سياسات الشراء ، الإنتاج ، البيع ، النقل ، التخزين ، التوزيع ، الإعلان ، المستخدمون ، الجسوت والعلاقات العامة . إلخ .

وحتى لا يخلط الكثيرون بين السياسة والهدف ، يمكن توضيح ذلك :

الهدف هو ما نريد تحقيقه ، أما السياسة فهي الطريق الذي إذا اتبعناه نحقق لنا الهدف ، فالسياسة مرشد في التنفيذ .

لتحديد الهدف ومعرفة ما به معرفة دقيقة يمكننا من اختيار الطريق الذي يوصل إليه ، الاستغناء عن كل الطرق والوسائل الأخرى التي لا تحقق هذا الهدف بالذات .

## عوامل نجاح السياسة :

يحتاج واضعو السياسات في المنشأة إلى التعرف على مجموعة من العوامل التي يجب أن تنصف بها السياسات وتزيد من فاعليتها . وفي مقدمه هذه العوامل ما يأتي :

## (١) البساطة :

يجب أن يعبر عن السياسات بطريقة محددة وبلغة واضحة ومفهومة وبالشكل الذي يسهل على المنفذين فهمها إذ أن اجتهد الأفراد في تفسير المقصود من السياسة قد لا يعتبر الطريق الصحيح للتنفيذ وبالتالي تنعدم الثقة في الإدارة وتضعف فاعلية المنظمة . والسياسة العامضة عادة ما تقصر وفقاً للأغراض الشخصية للأفراد .

## (٢) تاديون السياسة :

يفضل أن تكون معظم السياسات مكتوبة بما يمكن من وحدة المفهوم العام لتكوينها ، وأن تشرح وتفسر حتى لا يؤدي سوء فهمها إلى وجود صراع بين الوحدات

المختلفة حول تفسيرها وسوء استخدامها ، والسياسة المكتوبة غالباً ما تؤدي إلى تكتل الجهود نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وقد تكون لدى المنشأة دوافع لإنشاء للسياسة دور تدوين حتى لا تؤخذ عليها ، وذلك في حالة وجود القيود التي تفرضها بعض الظروف البيئية ، أو قد تكون السياسة في شكل عرف متفق ومتعارف عليه بين المندوبين .

#### (٢) أن تعبر السياسة عن وجهة نظر مستديرة للمنشأة :

أي تتميز بالثبات دون أن يؤثر ذلك في عنصر المرونة وقدرتها على مواجهة المستقبل ، إذ أن السياسة يجب أن تتغير فقط استجابة لتغيرات أساسية في أهداف وخصائص المنظمة أو في ظروف التنفيذ الفعلي . ولاشك أن عدم ثبات السياسة الموضوعية بخلق شعوراً بعدم التأكد مما قد يؤثر بطريقة سلبية على الروح المعنوية للأفراد ، كما أن كثرة تغير السياسة بقيد إقدام الإدارة ، وحتى تصل الإدارة إلى سياسة ناجحة ومنظمة فإنها يجب أن تجري تحليل سليم للأعمال والمواقف المستقبلية .

#### (٤) المرونة :

تعتبر السياسة مرنة في مدى قدرتها على التغير بما يتلاءم مع التغير في المتغيرات المحيطة بالمنشأة ، ويأتى التركيز على مرونة السياسة نظراً للمقدرة المحدودة في التنبؤ بالكثير من المتغيرات المتعلقة بالمستقبل ، إذ أنه في معظم الأحيان لا تتطابق المواقف المتعلقة بالتنفيذ الفعلي مع السياسات المخططة ، وقد تلجأ الكثير من المنشآت التي تتعرض للتغير المستمر في سوق أعمالها إلى وضع عدد من السياسات المرنة التي تناسب مختلف ظروف التنفيذ ، إذ أن السياسة القوية هي القابلة للتنفيذ بأقل جهد وتكلفة ربما يحقق أهداف المنشأة .

#### (٥) أن تساعد السياسة في تنسيق العمل بين الأقسام والوحدات والفروع :

حيث يقصد بذلك أنه في ظل وجود السياسة يجب ألا يتخذ أى مدير قرارات تتعارض مع ما يتخذه مدير آخر ، فلا يستطيع مدير الإنتاج أن يخفض التكلفة على حساب جودة السلع المنتجة ، أو أن يقوم بإنتاج مزيج سلعى لا يطلبه السوق .

#### (٦) شمول السياسة :

يقصد به أن تكون السياسة شاملة في توقعها لكافة احتمالات وجوانب التنفيذ الفعلي أخذه في الاعتبار مدى التغير في الاحتمالات الموضوعية عن المستقبل ، ومدى تغطيتها



لمختلف وحدات التعامل فى دحلل السياسة للواحدة . إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن ذلك فى رأى الكثير من كتآب الإدارة قد يكون لمرأ نظرياً إذ أن المقدرة المحدودة للأفراد فى توقع جميع الاحتمالات المستقبلة تعوق فكرة الشمول ، كما أن تحدد الجوانب التى تتعامل معها الإدارة وتشعبها قد يجعل الإلمام بكل التفاصيل أمر محير للإدارة ، ويمكن أ، يعرقل تصرفاتها .

(٧) ضرورة التكامل بين السياسات الموضوعة فى المنشأة وبين جوانب السياسة الواحدة :

إذ أن تآدية المدير لأعماله بالقصى كفاية ممكنة دون أن يأخذ فى حسابه توقيت وإمكانيات أداء السياسات الأخرى قد يضر المنشأة أبلغ للضرر . إذ أن قيام مدير التسويق بالإعلان عن سلع لم تتوافر فى السوق يمكن أن يفقد الجمهور ثقته بالمنشأة .

(٨) ضرورة مراجعة السياسات دورياً :

إذ تحتاج السياسات الموضوعة إلى تقييم ومتابعة دورية بالنظر إلى الظروف المحيطة والمعلومات المتاحة عن ظروف التنفيذ الفعلى وذلك بغرض تعديلها بما يتواءم مع هذه الظروف .

وتتعدد أنواع السياسات وفقاً لمجموعة من المتغيرات المحيطة بالمؤسسة فهناك السياسات الخاصة بالإنتاج والتمويل والتسويق .. إلخ وهناك أيضاً السياسات الشاملة والسياسات التفصيلية . وقد تتحدد السياسة الخاصة بالمؤسسة بواسطة الإدارة ، كما قد تتحدد فى بعض الأحيان من خلال تأثير القوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، وتتنقسم لسياسات من حيث إعدادها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هى :

(١) سياسات أصلية :

وهى تلك السياسات التى تضعها إدارة المؤسسة ، إذ أن إدارة المؤسسة العليا تكون فى موقف يسمح لها برؤية متكاملة لكافة للسياسات التى يمكن أن تقوم العمل الفعلى فقد تكون سياسة المؤسسة هى تصنيع ألد الأجهزة بالرغم من أن سعر الشراء لهذا الصنع أقل تكلفة ، ولكن هذا التصنيع من ناحية أخرى قد يؤثر فى زيادة الأرباح الإجمالية للمؤسسة .

وطالما أن السياسة تعد وتعتمد من الإدارة العليا فإنها تعتبر بمثابة مرشد أساسي لجميع المستويات الإدارية الأدنى .

وهذا وقد تعد السياسات وتتأمن من خلال المستويات الإدارية الأدنى وتلقى قبولا من جانب الإدارة العليا للمؤسسة ، كما قد تعد السياسات بالتعاون بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى وبذلك فإننا نضمن الكثير من النجاح للسياسة ، عندما يشترك في إعدادها المنفذون الفعليين .

#### (٢) السياسات الاضطرارية :

السياسات الاضطرارية هي تلك للسياسات التي تعد بغرض مواجهة ظروف غير متوقعة أو استثنائية تواجه إدارة المؤسسة ، وتعد هذه السياسات عندما لا يمكن للمديرين التصرف في ظل السياسات الحالية ، وتزداد الحاجة إلى هذه للسياسات أيضاً عندما يخشى أو يتخوف المديرين من اتخاذ قرارات معينة معتقدين أنها تخص الإدارة العليا في المنشأة.

#### (٣) السياسات الإجبارية :

هي السياسات التي تطبق عن طريق الفرض من جهات خارجية عن المؤسسة ، وذلك من خلال سلطة الحكومة أو أي سلطة أخرى مثل اتصالات العمل أو الغرف التجارية والصناعية أو اتحادات المنتجين وتعني كلمة (إجبارية) أن المؤسسة لا تستطيع الإفلات من تطبيق هذه السياسة ، ومن أمثلة ذلك قرارات حصص الإنتاج ، أو التسعير الجبري ، أو أجور العاملين وإجازاتهم .. إلخ .

وعلى إدارة المؤسسة أن تترجم هذه القرارات إلى سياسات قابلة للتطبيق في المؤسسة .

#### ٢-٥ الرسمية والمهيارية :

##### ● مفهوم وطبيعة الرسمية والمهيارية :

تعتبر درجة الرسمية والمهيارية من المحددات الأساسية للهيكل التنظيمي ، حيث تمثل درجة الرسمية والمهيارية مفتاح الهيكل The structure key بالنسبة للأفراد وذلك لأن سلوك هؤلاء الأفراد يتأثر بشدة بدرجة الرسمية والمهيارية ، حيث أن حرية الفرد في التصرف ترتبط عكسياً بكمية للسلوك المبرمج بصورة مسبقة في المنظمة The amount of preprogramming behavior .

وتشير مراجعة المحاولات التي هدفت إلى تحديث للمقصود بدرجة الرسمية والمعتبرية في وجود اتفاق بين الباحثين حول المفهوم وأيضاً أسلوب القياس . ومن المحاولات الرائدة في هذا المجال دراسة جماعة Aston, 1969 ، حيث اعتمدت معظم الدراسات التالية على المفاهيم التي قدمتها هذه الدراسة كأساس لتناول درجة الرسمية والمعتبرية .

وتعرف درجة الرسمية Formalization بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة ، وتعرف درجة المعتبرية Standardization بأنها " مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك في مجالات معينة " .

وتعتبر الرسمية أكثر خطاً من المعتبرية في هذا الشأن حيث تناولها كثير من الباحثين المهتمين بتحديد الأبعاد الهيكلية وقد يرجع ذلك إلى أن الدراسات التالية التي أشارت إلى وجود تداخل بين الأبعاد الهيكلية التي توصلت إليها الدراسة الأولى واستخدمت أسلوب التحليل العاملى Factional Analysis الذي أشار إلى اختصار الأبعاد الهيكلية بصيغة عامة في أربعة أبعاد أساسية من بينها هيكلية الأنشطة Activities والتي تشمل مجموعة الأبعاد التي يوجد ارتباط بينها وهي للتخصص والرسمية والمعتبرية لذلك نجد معظم الباحثين تناولوا الرسمية باعتبارها أحد الأبعاد الهيكلية الذي يتضمن أو يعكس المعتبرية ، أو باعتبار أن درجة المعتبرية أحد مؤشرات درجة الرسمية ، إلا أن هؤلاء الباحثين صمموا مقياس مستقبلي لكل من الرسمية والمعتبرية وهذا ما سوف تأخذ به الدراسة الحالية .

#### ● مداخل تحديد درجة الرسمية :

##### ١- المداخل التقليدية :

إن تنازل مفهوم الرسمية ينطلق من جهود الباحث الألماني Max Weber عن التنظيمات غير الشخصية ، حيث جمع أفكاره في نموذج أسماه النموذج البيروقراطي أو المثالي .

ويشير ماكس ويبر Max Weber في هذا النموذج إلى الرسمية باعتبارها الشكل الأول المقترح لأي تنظيم . ويركز اهتمامه في النموذج البيروقراطي أو المثالي على

مجموعة القواعد الرسمية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن توجه أفراد آخرين ، ويرى Weber أن تحقيق للسيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد تتطلب أن يشعروا بأن هناك إلتزاماً عليهم بطاعة أوامر الرئيس ، وفي نفس الوقت يجب أن يتردد الرئيس بالأداة التي تمكنه من إصدار الأوامر لهذا العدد الكبير من المرؤوسين وهذه الأداة هي السلطة الرسمية .

ويميز Weber بين ثلاثة وسائل لممارسة السلطة وهي السلطة البطولية والسلطة التقليدية والسلطة القانونية وينتقد Weber للشكل الأول والشكل الثاني لممارسة السلطة ، ويرى أن الممارسة القانونية هي الطريقة الفعالة بالمقارنة بالقيادة البطولية والتقليدية لأنها تعتمد على القواعد واللوائح الرسمية التي تتميز بالرشد .

نخرج من ذلك بأن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي يرون أن تطبيق درجة عالية من الرسمية يقود إلى تنظيم مثالي ونموذجي يؤدي وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الرشد والكفاءة ، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على السلوك الرسمي غير الشخصي ومن ثم يمكن تجنب المحسوبية التي تعوق الإنجاز والأداء ومن ثم يمكن تحقيق المزايا الآتية :

(١) التوظيف والترقية على أساس للمقدرة والمعرفة الفنية وتمثل هذه المعايير الأساس الحقيقي للسلطة القانونية والتي يؤدي تطبيقها إلى ضمان للتعلق مسوطين ذوي كفاءة بالتنظيم ، وفي نفس الوقت تتأكد من ولايتهم للتنظيم .

(٢) وجود نظام اتصال جيد يعتمد على القواعد والإجراءات - مما يحقق مزايا كثيرة من أهمها :-

- رفع مستوى العمليات والقرارات .

- ضمان تحقيق المواواة في المعاملة .

٢- المداخل الملوكي :

يرى أصحاب هذا الاتجاه - على عكس أصحاب الاتجاه الكلاسيكي- أن تطبيق درجة أقل من الرسمية في التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ، فمثل ظهور للنموذج الابتكاري لـ Max Weber واهتم كثير من الباحثين بالأثار سحر المقصود لتطبيق درجة عالية من الرسمية ، فقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة

وظائف القواعد وللاهدف منها ، واهتم علماء النفس بدراسة التأثير السلبى الذى يحدثه الإفراط فى الرسمية على العاملين .

ويعتبر Merton من أوائل الذين تنبهوا الآثار الغير متوقعة إذ أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى تنظيم رشيد لأن للقواعد تحدد السلوك الصحيح . ولكنها قد تؤدي إلى عدم المرونة ، كما أن التشدد فى القواعد قد يؤدي إلى المزيد من الجمود وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية ، وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً فى حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم ، ويؤدي هذا التحول إلى جمود السلوك التنظيمى .

ويتفق Selznik مع Merton إذ يرى أ، الوسائل قد تصبح غايات وذلك من خلال الرغبة فى تحقيق الأهداف النوعية والفرعية . ويظهر هذا بوضوح عندما يتسع التنظيم ويضم العديد من الأقسام المستقلة وتحاول كل من هذه الوحدات المستقلة تحقيق أهدافها الذاتية بغض النظر عن هدف التنظيم ككل ، على الرغم من أن الأهداف الجزئية قد لا تعادل فى مجموعها الهدف الأساسى للتنظيم .

ويرى Selznik أيضاً أن المفارقة فى استخدام القواعد بغرض أحكام الرقابة تؤدي إلى نتائج غير متوقعة . فهذه اللوائح لا تحدد فقط السلوك والأداء المرغوب ولكن تحدد فى نفس الوقت الحد الأدنى من السلوك المقبول والأداء المطلوب .

أما Thompson فيرى أن البيئة تلعب دوراً أساسياً فى تحديد السلوك كنظام مغلق لا يتأثر بالمتغيرات البيئية ، ويرى أن تعارض الأهداف لا يعتبر أمراً حتمياً بل على العكس قد تتكامل الأهداف إذا ما راعت الوحدات التنظيمية ذلك ويضيف بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية يكون فعالاً إذا ما طبق على عالم ثابت Real World .

ويضيف Aliken بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلائم التنظيمات الحديثة والتي تتصف بالغير وعدم الاستقرار حيث يؤدي إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية ويعوق نمو الشخصية الإنسانية ولا يعطى الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة .

٣- التدخل الموقفى :

على الرغم من الجهود البحثية التى أشارت إلى أن ارتفاع درجة الرسمية تمثل أحد خصائص التنظيم الفعال ، وأيضاً تلك التى أشارت إلى أن انخفاض درجة الرسمية

يمثل أحد العوامل التي تقود إلى فعالية المنظمات نجد في مقابل ذلك دراسات حديثة تشير إلى عدم وجود درجة رسميه مثالية تحقق للفعالية لجميع المنظمات ولكن تتحدد للدرجة الملائمة في ضوء مجموعة من العوامل الموقفية من أهمها التكنولوجي والاستراتيجية.

#### ● أسلوب القياس المقترح :

تشير مراجعة أساليب القياس المستخدمة في الدراسات السابقة إلى وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم وكذلك البنود والعناصر التي تستخدم للتعبير عن درجة الرسمية والمعيارية وذلك على النحو التالي :-

#### [١] الرسمية :

تتم عملية القياس من خلال السؤال عن مجموعة من العناصر من أهمها :-

- ١- مدى وجود قواعد رسمية مكتوبة لتوجيه العمل .
- ٢- درجة الاعتماد على الاتصالات الرسمية المكتوبة .
- ٣- مدى وجود علاقات السلطة محددة في شكل مكتوب .
- ٤- مدى وجود نظم رسميه ومكتوبة للثواب والعقاب .

وبالنسبة لكل عنصر من العناصر السابقة يتم السؤال عن جانبين :

( أ ) مدى وجود هذا للعنصر في المنظمة .

(ب) مدى وجود هذا للعنصر في صورة مكتوبة .

ودرجة الرسمية تتمثل في :-

- مهام وظيفتي محددة تحديداً دقيقاً .
- يوجد وصف مكتوب ومتاح لكل مهمة من مهام وظيفتي .
- يوجد هيكل رسمي وواضح للسلطة في الوحدة التي أعمل بها .
- يوجد نموذج مكتوب لجميع علاقات السلطة .
- يوجد التزام بقنوات الاتصال الرسمية .
- يوجد تركيز على الاتصالات المكتوبة .
- يوجد ثواب (مكافأة) لمن يلتزم بالقواعد الموضوعية .

- يوجد هذا الثواب (المكافأة) في شكل مكتوب .
- يوجد عقاب لمن يخالف للقواعد المكتوبة .
- يوجد هذا العقاب في شكل مكتوب .

## [٢] المعيارية :

يتم السؤال عن مجموعة من العناصر :-

- ١- عدد المعايير النمطية المتاحة لاستخدامها كمرشد للعمل .
- ٢- درجة تناول هذه المعايير بتفاصيل جزئية متعلقة بالعمل .
- ٣- مدى الاعتماد الفعلي على هذه المعايير في ممارسة العمل الحالي .
- ٤- مدى الاعتماد الفعلي على هذه المعايير عند مواجهة مواقف جديدة
- ٥- الثواب والعقاب المرتب على درجة الالتزام بهذه المعايير .

ودرجة المعيارية تتمثل في :-

- هناك قواعد ومعايير نمطية معدة مسبقاً كثيرة تحكم عملي .
- تتناول هذه القواعد والإجراءات تفصيلات دقيقة تنطبق بالعمل .
- اعتمد على كل هذه القواعد والإجراءات عند أداء عملي .
- عند مواجهة مواقف جديد في العمل فإني اعتمد كلية على معايير نمطية مكتوبة أو غير مكتوبة .
- يوجد ثواب (مكافأة) عند الالتزام بهذه المعايير والقواعد .
- يوجد عقاب لمن يخالف هذه المعايير والقواعد .
- يوجد معايير نمطية كثيرة معدة مسبقاً يتم الرجوع إليها عند القيام بالعمل .

## ٣-٥ البيروقراطية :

يرجع الفضل في إرساء قواعد هذا الاتجاه أو الأسلوب الإداري إلى "ماكس فيبر" ويطلق البعض على هذا المفهوم (الأسلوب الإداري للرشيد) ويعبر لفظ بيروقراطية عن سلطة المكتب ويعتمد هذا النموذج على عدة مسلمات :

- ١- التسلسل الرئاسي أو التدريجي الهرمي للسلطات .
- ٢- بناء هيكل تنظيمي رشيد يتم فيه تنظيم العمل على أساس تلازم السلطة والمسئولية .
- ٣- اللوائح والتنظيم للرسمي حتى يمكن تسجيل التصرفات والقواعد والقرارات لتسهيل الرجوع إليها .
- ٤- فصل الإدارة عن الملكية حيث تكون طبقة الإداريين من بين المهنيين المتخصصين.
- ٥- فصل الوظيفة عن الموظف حيث يمكن تغيير مشاكل الوظيفة حسب متطلبات العمل.
- ٦- اختيار الرؤساء على أساس من الكفاءة والدراية ووجوب تدريبهم لزيادة كفاءتهم .
- ٧- اتساق أعمال الإدارة والمسئوليات ضماناً للحيدة وعدم التحيز والنظرة للأمور نظرة موضوعية .

ويمكن أيضاً أن نحول تأصيل كلمة للبيروقراطية من حيث أنها ترجع إلى أصل لاتيني يعنى الذاكّن كما أورده "هيرتر ماكس" في كتابه دولة الإدارة وهذا اللون ينطوى عن المهابة والمستر والمسرية .. وبذلك يكون مفهوم البيروقراطية تعبيراً عن حكم أو سلطة المكتب .

#### ٢-٥ الروح المعنوية :

كثير الحديث عن الروح المعنوية ، ولقد تعرضنا لهذا المفهوم عند الحديث عن مشكلة تعدد جهات الأمر ومشكلة التخبط ويزداد الاهتمام بالروح المعنوية يوماً بعد يوم كنتيجة طبيعية للدراسات العلمية في مجال الإدارة ، وللتى تؤكد على العلاقات الوثيقة والفردية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية .

والروح المعنوية ظاهرة نفسية شائها في تلك شأن بقية الظواهر النفسية ، لا يمكن قياسها مباشرة ولكن عن طريق مؤشرات خاصة بها ، ومن أهم المؤشرات التى تدل على ارتفاع الروح المعنوية :

- زيادة الإنتاج بشرط ثبات كل الظروف السابقة ( سواء للمادية أو غير المادية المحيطة بالعمل والعاملين ) .



● ثبات العمالة أى دوران العمل أو التوظيف فى المؤسسة بشرط عدم وجود ضغوط على العاملين للبقاء فى وظائفهم .

● انخفاض معدل التباكوى بشرط وجود منافذ مفتوحة أمام الشكاوى .

لوما كانت العلاقات وثيقة بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج وكذلك حظيت الدراسات الخاصة بالعمل على رفع الروح المعنوية بالاهتمام ، واتضح من خلالها أهمية الحوافز بنوعيتها (المادية - غير المادية) فى ارتفاع الروح المعنوية .

ولكن يجب أن تعلم أن الحوافز تعتبر ملاحاً ذو حنين ، إذ لم يحسن استخدامه قد يودى إلى نتائج عكسية فمن الممكن أن تقدم حوافز مادية ويؤدى ذلك إلى انخفاض الإنتاج ( أى انخفاض الروح المعنوية ) لأننا أغفلنا على من يعمل ومن لا يعمل أو أن يقوم بعض الرؤساء بمعاملة المرؤوسين بروح أبوية وتكون النتيجة نوع من التسيب وانخفاض الإنتاج (أى انخفاض الروح المعنوية) لا لسبب أن الحافز غير المادى معناه (شباع الحاجات النفسية فى المقام الأول وليس للمعاملة اللادية .

ولذلك فإننا وإذا كنا نلتقى على العلاقة الوثيقة بين الروح المعنوية والحوافز المادية إلا أننا فى نفس الوقت نحذر فى استخدام الحوافز بطريقة مناسبة وفى الوقت المناسب ، ولمن يستحق .

#### 5-5 نطاق التمكين (نطاق الإشراف) :

ونقصد بنطاق التمكين العدد الأمثل من العاملين الذى يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليه ، ويوجهه بكفاءة ودون إرهاق ، وقبل أن نبدأ فى تناول مفهوم نطاق التمكين بالشرح والتفسير ، يجب أن ننتبه إلى اللخلط الذى يقع فيه البعض من حيث التصور بأن اتساع نطاق التمكين ، أو انكماشه على صله بالمركزية واللامركزية وهذا مناف للحقيقة ، لأن منطق تحديد كلاهما يختلف تماماً .

وإذا حاولنا أن نحدد العدد الأمثل من العاملين الذى يشملهم نطاق التمكين ، لوجدنا أن الدراسات فى مجال الإدارة لا تعطينا إجابة محددة تركز عليها ، ولكنها تحدد لنسب الحد الأدنى والأعلى لنطاق التمكين ، أو المدى الذى يسير فيه نطاق التمكين ، من حيث الاتساع أو الضيق ، ويتحدد هذا المدى بين ٣:٢٠ ، ومن النظرة الأولى نجد أن هذا المدى

يُتصَف بالانفتاح وعدم التحديد ، ولابد من وجود أسباب وراء ذلك ، وتحدد هذه الأسباب هي العديد من المتغيرات التي تؤثر ملبأ أو إيجاباً في اتساع نطاق التمكن .

الأسباب التي تؤدي إلى اتساع أو ضيق نطاق التمكن :

١- مدى الخبرة والمهارة وتنوعها لدى الرئيس ، فكلما زادت خبراته ومهاراته اتسع نطاق التمكن ، وذلك لأن لديه حلول واقتراحات جاهزة لمقابلة المواقف المتعددة ، كما أن لديه القدرة على التعبير وتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين بسهولة .  
أما إذا كانت خبراته ومهاراته محدودة ، فإن ذلك أدعى إلى أن يضيق نطاق التمكن ، لأن قدراته على الإشراف والتوجيه تكون أقل كما أنه كثيراً ما ينتظر للتفكير في اتخاذ بعض القرارات للمواقف الجديدة عليه .

٢- نوعية المرؤوسين من حيث توفر الخبرة والمهارة لديهم ، فإذا كانت الوحدة الإدارية التي يشرف عليها الرئيس ، يتوفر فيها كادر من العاملين الأكفاء ذوي المهارات العالية ، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرته أو اتساع نطاق إشرافه لأنه يتمكن من توجيههم بأقل جهد بينما لو كان كادر العاملين الذي يشرف عليه من العاملين الجدد بالمنظمة ، فإن احتياجهم إلى التوجيه والإشراف يكون في كل كبيرة وصغيرة ، بحيث يكون الأفضل أن يضيق نطاق التمكن .

٣- طبيعة العمل من شأنه أيضاً أن يؤثر على نطاق التمكن فلو افترضنا أن العمل نمطي متكرر ، فإن ذلك يؤدي إلى اتساع نطاق التمكن لأن ثبات العمل على وثيرة واحدة ، من شأنه أن يجعل الحاجة إلى المتابعة مستمرة ، وتوجيهات جديدة تبعاً للمواقف الجديدة مما يرهق المشرف وبالتالي يضيق نطاق التمكن .

٤- درجة تنوع الأعمال فلو كانت الأعمال الموكولة إلى المرؤوسين من نوع واحد فإن ذلك يؤدي إلى اتساع نطاق التمكن لأن المشرف يستطيع أن يعطى توجيهاته وتعليماته من خلال الاجتماعات الإشرافية الجماعية . بينما لو كانت الأعمال الموكولة إلى المرؤوسين متنوعة فإن الأمر يحتاج إلى اختلاف التوجيهات التي يقدمها الرئيس وبالتالي يضيق نطاق التمكن .

٥- تجمع وحدات المنظمة في مكان واحد لدعى إلى اتساع نطاق التمكن ، أما لو كان هناك تشتت جغرافى لهذه الوحدات لضاق نطاق تمكن ، وذلك نتيجة فإن ذلك مس شانه أو يؤدي بديهه للجهد والوقت لذى يمكن أن يبذل للانتقال من قبل المشرف أو المرؤوسين لتلقى التعليمات والتوجيهات الخاصة بأداء الأعمال.

٦- الإمكانات المتاحة تلعب دورا كبيرا في تماع أو ضيق نطاق التمكن وخاصة الإمكانات المتصلة بالاتصالات الأفقية والرأسية بين وحدات المنظمة ، فكما توفرت في المنظمة وسائل الاتصال المتنامية اتسع نطاق التمكن ، وكما ندرت هذه الوسائل مال نطاق التمكن إلى الضيق.

ومن الاتجاهات الحديثة من يؤدي إلى تفويض السلطة والمشاركة على اتخاذ القرارات وعدم تعدد المستويات الإدارية مما قد ينادى إلى التأثير في الهيكل التنظيمى للمؤسسة . كما أن اتساع نطاق التمكن وتفويض السلطة من شأنه أن يكسب المرؤوسين الثقة فى أنفسهم بالإضافة إلى التعبير عن النظرة الإنسانية للمعلمين فى المنظمة .

#### ٦-٥ وحدة الأمر :

وتعنى وحدة الأمر أن يكون لكل موظف وعامل بالمنظمة مصدرا واحدا يتلقى منه أوامره ، هو رئيسه المباشر .

والهدف من وراء هذا المبدأ الإدارى توحيد جهة الأمر حتى يسهل على الموظف أو العامل القيام بمسؤولياته ، دون تعارض أو تدخل ودون إرماق ، وإعطاء الحق للرئيس المباشر لكي يكون هو جهة الأمر الوحيد من منطلق أنه المسئول عن التوجيه والإشراف بالنسبة للموظف ، بل الأكثر من ذلك هو المسئول عن تقييم عمله ، وتحديد مستوى الأداء له ، ولكى يكون له حق للتقييم ، فلا بد أن يكون هو مصدر الأمر حتى تكون محكات التقييم عادلة ، فى ضوء مجموعة التعليمات الصادرة إلى الموظف .

والإتماد عن التسلسل بهذا المبدأ يخلق العديد من المشاكل الإدارية ، أهمها مشكلة التخطئ ، ومشكلة تعدد جهات الأمر وعلى بمشكلة التخطئ ، أن يتلقى الموظف أو العامل أوامره من رئيس يعلو فى المستوى الإدارى رئيسه المباشر ، وليكن على سبيل المثال الرئيس الأعلى . بينما مشكلة تعدد جهات الأمر هى أن يتلقى الموظف أو

العامل أوامره من رئيس فى نفس للمستوى الإدارى لرئيسه المباشر ، وتختلف الآثار المترتبة على عدم التقيد بوحدة الأمر باختلاف المشكلة نفسها .

الآثار المترتبة على مشكلة للتخطى :

وقبل أن نناقش الآثار المترتبة على مشكلة التخطى ، يمكن أن نوجز الأسباب التى تؤدى إليها من حيث :-

(أ) عدم ثقة الرئيس الأعلى فى قدرات الرئيس المباشر فى توصيل التعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين على الوجه الأكمل .

(ب) يستشعر بعض الرؤساء الراحة والأمان باتصالهم بالمستويات الأدنى فى التنظيم ، حتى ولو من باب كسب التأييد والشعبية .

(ج) تلجأ بعض الرئاسات إلى معرفة الكثير من الأخبار عن العمل والمنظمة من خلال الاتصال بالرئاسات الدنيا فى التنظيم أو المرؤوسين (تجسس) .

أما من حيث الآثار المترتبة على ذلك فإننا يمكننا أن نقسمها إلى نوعين :-

(أ) بالنسبة للرئيس المباشر :

سوف نجده يفقد الثقة فى نفسه ولا يستطيع أن يقوم بتوجيه ومساملة المرؤوسين ومتابعة إنجازهم للأهداف .

(ب) بالنسبة للمرؤوس :

سوف يفقد الثقة فى رئيسه ويحدث أمر من فئتين ، إما أن يصبح متقلاً بالمسئوليات بين ما كلفه به الرئيس المباشر والرئيس الأعلى . أو أنه يصبح مصدراً للتهديد للرئيس المباشر بحكم اتصاله بالرئيس الأعلى .

الآثار المترتبة على مشكلة تعدد جهات الأمر :

وبالمثل يجب أن نحسب الأسباب التى تؤدى إلى تعدد جهات الأمر :-

(أ) رغبة بعض الرئاسات فى السيطرة على موظفى أو مقدرات الإدارات الأخرى فى نفس المستوى الإدارى .

(ب) عدم تحديد المسئوليات أو تقسيم العمل بين الإدارات ، بطريقة تحول دون التداخل أو شيوخ المسئولية .

(ج) وامتلاك بعض الرئاسات لأقدر من السلطة تفوق المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة المكلفين بإدارتها .

أما الآثار التي يمكن أن تنتج عن تعدد جهات الأمر في التالي :-

(أ) بالنسبة للرؤساء في نفس المستوى الإداري الواحد ، سوف تسوء العلاقات فيما بينهم ، وياجتئون باستمرار إلى الرئاسات العليا لحل مشكلاتهم وفي هذا مضجعة للوقت والجهد .

(ب) استخدام المرؤوسين للصراع بين الرؤساء لحسابهم أحيانا كثيرة للتخلص من المسؤوليات وعدم إنجاز الأهداف حتى نهايتها .

(ج) عند تفاضى الرؤساء عن مشكلة التخطي من قبل زملائهم على اختصاصاتهم ، فإن ذلك يؤدي إلى نقل كاهل المرؤوسين بالأعباء والمسؤوليات .

وفي جميع الأحوال سواء بالنسبة للتخطي أو تعدد جهات الأمر ، فإن المحصلة النهائية انخفاض الروح المعنوية داخل المؤسسة وبالتالي لانخفاض معدل ومستوى الأداء فيها .

ولا يفوتنا في النهاية إلا أن نعترف بأنه قد توجد بعض المواقف ، التي تستدعي التخطي ( طلب معلومات سريعة في غيبة الرئيس المباشر ، أو التعدد بالنسبة لسلطات التي تخدم كافة أجزاء التنظيم كالحسابات أو شئون العاملين ) ولكن يجب أن نزال الآثار المترتبة على ذلك في حينها ، بالإضافة إلى أنه يمكن النص عليها في لائحة النظام الخاص بهذه المؤسسة ، أو تحديدها في البناء أو الخريطة التنظيمية لها .

#### ٧-٥ الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية أو البناء التنظيمي كلها مسميات ومرادفات للشكل الذي يكون عليه التنظيم بعد توزيع العاملين على الوحدات المكونة للمنظمة وتحديد خطوات الاتصال الرسمية بين هذه الوحدات ، وقد يأخذ هذا البناء شكلاً هرمياً تقريباً أو دائرياً .

ولكن الشكل الأكثر استخداماً وشيوعاً هو الشكل الهرمي ولذلك يطلقون عليه ' الهرم التنظيمي ' كمرادف أيضاً لمفهوم الهيكل التنظيمي .

وعندما يأخذ البناء التنظيمي شكلاً هرمياً فإنه يتضمن افتراض أن السلطة تتجمع في قمة الهرم وتنتزج السلطة والمسئولية من الرئيس الأعلى الذى يتربع على قمة الهرم التنظيمي إلى ما دونه من مستويات ويمكن أن تمتد على عدة أمور بمجرد النظر إلى الهرم التنظيمي أو الخريطة التنظيمي لأي مؤسسة من بينها .

● المركزية أو اللامركزية ، من حيث تفويض السلطة أو تجميعها لاتخاذ القرارات في يد الرئيس الأعلى .

● تقسيم العمل بين وحدات المنظمة أى الترتيب الهادف للعاملين بها .

● المستويات الإدارية ومدى طول أو قصر قنوات الاتصال نتيجة طبيعية لنطاق التحكم من حيث اتساعه أو ضيقه ولذى يؤثر تأثيراً مباشراً في شكل الهرم التنظيمي فكلما كان مفطح كان ذلك دليلاً على ضيق نطاق التحكم .

● العلاقات الرئيسية المسموح بها داخل المنظمة .. وهى علاقات للعمل أو قنوات الاتصال للرسمية ولا تظهر فى خريطة التنظيم العلاقات الإنسانية ذلك بسبب بساط وهو عدم استقرار أو ثبات هذه العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى أنها ليست من صميم اهتمام معظم الإداريين .

ولابد أن يكون لكل منظمة خريطة تنظيمية تعلق فى مكان ظاهر بالمؤسسة لضمان وضوح الأهداف ، والعلاقات أمام العاملين لتوظيف إمكانياتهم لما فيه صالح وتحقيق أهداف المنظمة وفى نفس الوقت يمكن للعملاء المترددين على المنظمة تحديد الوحدات الإدارية التى يجب عليهم الاتصال بها مباشرة لإنجاز أعمالهم .

والإتجاه الحديث الذى ينادى بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية يطلب رجال الإدارة بدراسة العلاقات الإنسانية وأخذها فى الاعتبار عند تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة .

#### ٨-٥ الاستراتيجية الإدارية :

● مجموع التصرفات التى تقوم بها المنظمة حيال مواقف معينة .

● هى إجابة المنشأة عن السؤال المزدوج الخاص بتوعية للتشاطر الذى تزاوله حالياً والذى سوف تزاوله مستقبلاً وهى تحليل الحاضر وكيفية للوصول من خلاله إلى المستقبل فى ضوء الموارد للخصلة والتى يمكن إتاحتها .

- إنها تحديد الغايات النهائية والسبيل التي يمكن للمنظمة السير نحو تحقيقها .
- هي قاعدة اتخاذ القرارات لتحقيق الأداء الأمثل والنمو للمضطرد في ضوء الظروف البيئية المحيطة .
- وهي مجموعة القرارات الموجهة للتصرف لكي تحقق المنظمة أهدافها أي أنها الترتيبات التي توضع في الحاضر لكي تحدث تغييراً رئيسياً أو للتأثير في المستقبل هي عملية تصميم الوسائل والوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة والظروف البيئية المحيطة .
- هي نمط الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطوات المستقبلية لتحقيق هذه الغايات ، مضاعفة تحدد النشاط التي تؤوله في المستقبل .

#### ٩-٥ المركزية واللامركزية :

المركزية في معناها اصطلاحى العام هي التركيز ، أما اللامركزية فى نفس المعنى فهي التشتيت والتركيز أو التشتيت قد يكون للأشياء المادية أو للظواهر الاجتماعية، والتركيز أو التشتيت فى الإدارة يرتبط بالسلطة الإدارية ، وهو بالتالى يرتبط بعملية تفويض السلطة . فعند تفويض السلطة من المراكز العليا إلى المراكز الأدنى فنحن نلجأ إلى التشتيت (أي اللامركزية) أما إذا لم يتم الرئيس الأعلى بتفويض السلطة واحتفظ بها لنفسه فمعنى ذلك أنه لجأ إلى التركيز أو إلى المركزية . وهكذا فإن للمركزية أو اللامركزية ترتبط بالسلطة ، وهي عملية نسبية فى طبيعتها فلا بد بوجود تركيز كامل للسلطة ، ولا يوجد تفويض كامل لها لأن التركيز المطلق أو التشتيت المطلق هما حالتان نظريتان تفترضان عدم وجود طبقات تنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين . وارتباط التشتيت والتركيز بعملية تفويض السلطة لا يعنى أن كلاهما هو نفس الشيء ، ولكن المركزية واللامركزية هما درجات تقوى عملية تفويض السلطة . وهكذا فعندما نتمرض المركزية أو اللامركزية فإننا نفترض أننا نتعامل مع ظاهرة درجتها نسبية فى طبيعتها .

#### • تعريف المركزية :

بشير Hall إلى أن للمركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة أو القوة داخل المنظمات .

ويشير Hage إلى المركزية بأنها تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في القرارات الاستراتيجية من قبل جماعة للعمل في المنظمة .

ويضيف Van de ven بأن سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة تكون مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل مقترح Herarikely لما الوحدة للمركزية فإن سلطة اتخاذ القرار فيها تفوض إلى مديري الخط الأول .

وفي ضوء مراجعة المحاولات التي تناولت مفهوم المركزية يمكن التمييز بين ثلاث استخدامات لمصطلح المركزية على النحو التالي :

(١) المركزية الرأسية Vertical Centralization : ويقصد به توزيع القوة Power والنفوذ للرسمي داخل المنظمة .

(٢) المركزية الأفقية Horizontal Centralization : مدى جماعية أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمة وذلك بغض النظر عن المستوى الذي تتخذ فيه .

(٣) المركزية الجغرافية : ويشير إلى التوزيع الجغرافي أو التشتت الجغرافي لفروع أو وحدات المنظمة بصرف النظر عن تركيز سلطة صنع القرار .

كما تميز الدراسات أيضاً بين مفهوم المركزية Centralization ومفهوم المركز Centrality والذي يعبر عن الدور الشخصي أو الاجتماعي للفرد في موقع العمل أو في مجال عمليات التفاعل الاجتماعي .

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة نجد أنها تناولت المركزية من ثابا محورين أساسيين هما :

(أ) تدرج السلطة : ويعبر هذا المحور عن البعد الرأسى للمركزية حيث يشير إلى حجم القرارات التي تتخذ في مستوى تنظيمي معين وبالتالي تقترب المنظمة من المركزية عندما تزداد نسبة القرارات التي تتخذ في المستويات العليا . والعكس صحيح .

(ب) درجة المشاركة : ويعبر عن المحور الأفقى للمركزية حيث يشير إلى أسلوب اتخاذ القرار في المنظمة بغض النظر عن المستوى الذي يتخذ فيه القرار وفي ضوء ذلك تنخفض درجة المركزية كلما اشترك عدد أكبر من الأفراد أو الوحدات في صنع القرار .



## ● مدخل تحديد درجة المركزية :

وفي سبيل تحديد درجة المركزية في المنظمة ، يمكن التمييز بين ثلاثة مدخل أساسية وذلك على النحو التالي :-

## (١) المدخل الكلاسيكي :

يرى أصحاب هذا المدخل أن المركزية الشديدة تؤدي إلى تنظيم فعال حيث تساعد على تحقيق مزايا كثيرة من أهمها :

١- ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التي تترتب على الخطأ في تفسير القرارات.

٢- تجنب مشاكل التنسيق والاتصال .

٣- تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدركا وإماماً بهذه المتغيرات .

## (٢) المدخل السلوكي :

يرى أصحاب هذا المدخل أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة والعاملين ومن ثم يفضل هذا المدخل تطبيق درجة كبيرة من اللامركزية حيث أنها تساعد على :-

١- سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير .

٢- إمكانية تطبيق مبدأ مراكز الرقابة .

٣- الوعية ومعقولية القرارات .

٤- إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات الهامة والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة ككل وعدم إضاعة وقتها في حل مشاكل لو اتخذت قرارات تستطيع للمستويات الإدارية الأدنى أن تقوم بأعمالها.

## (٣) المدخل للموقف :

يرى أصحاب هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها للتكنولوجي والاستراتيجية .

● المقاييس المقترح لقياس المركزية واللامركزية :

فى ضوء مراجعة أساليب القياس المستخدمة فى الدراسات السابقة بالنسبة لمحورى المركز ( تدرج السلطة - درجة المشاركة ) ، لتوضح الأتى :-  
 أولاً : بالنسبة لتدرج السلطة

يتم التعرف عليه من خلال تحديد الأتى :-

- درجة المساهمة فى القرارات الهامة المتعلقة بالعمل المباشر .
  - درجة المساهمة فى القرارات التى تخرج عن نطاق العمل المباشر .
  - درجة تفويض السلطة للمرؤوسين ،
  - درجة التفويض التى يتم الحصول عليها من الرؤساء .
- حيث تزداد درجة المركزية بانخفاض الأبعاد السابقة .

ثانياً : درجة للمشاركة

فى ضوء مراجعة أساليب القياس التى اعتمدت عليها الدراسات السابقة فى تحديد درجة المشاركة فى المنظمة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة الفرعية أو للمنظمة نجد أن هناك اتفاق كبير بين الباحثين فى هذا المجال ، حيث تميز معظم الدراسات بين مجموعة مستويات من المشاركة ولاتى تعبر عن مدى اشتراك المرؤوسين مع المديرين فى صنع القرارات وذلك على النحو التالى :

- ١- صنع القرار منفرداً دون إهداء الأسباب .
- ٢- صنع القرار منفرداً مع إهداء الأسباب .
- ٣- صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين .
- ٤- صنع القرار بمشاركة المرؤوسين ( أى تبعاً لراى الأغلبية المطلقة ) .
- ٥- تفويض صنع القرار للمرؤوسين دون اعتراض مفع على ما يتخذه المرؤوسين أو إلزامهم بإبلاغه بمضمون القرار .

● تعريف للامركزية :

اللامركزية هى تفويض السلطة لاتخاذ القرارات لمديرى الوحدات التنظيمية فى المستويات الدنيا من المنظمة ، وعملية تفويض سلطة اتخاذ للقرارات عملية تسمى ،

ودرجة التفويض هي التي تحدد لنا درجة اللامركزية . ومن هذا التعريف نجد أن درجة اللامركزية تتوقف على العوامل الآتية :

١- تكرار القرارات . ٢- مدى القرارات . ٣- مدى الرقابة .

فبالنسبة لتكرار القرارات نجد أنه كلما تزايد تكرار أو عدد القرارات المتخذة في المستويات الدنيا من التنظيم كلما كانت درجة اللامركزية كبيرة . وبالنسبة لمدى القرارات نجد أنه كلما اتسع مدى القرارات المتخذة في المستويات الدنيا كلما كانت درجة اللامركزية كبيرة . ويقصد بمدى القرارات هو عدد الوحدات أو الوظائف التنظيمية التي تتأثر بالقرار المتخذ . ولغرضاً نجد مدى الرقابة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الدنيا هو من المقاييس التي تحدد درجة اللامركزية المطبقة . فالقرارات قد تصنف وفقاً لآثارها المالية ، والقرارات التي يسمح باتخاذها من داخل فئات مالية معينة مثل أن يسمح لمدير الإنتاج بأن يتخذ قرارات لا تزيد آثارها المالية عن ١٠,٠٠٠ وحدة نقدية مثل هذه الدرجة من اللامركزية في القرارات تزيد عن درجة اللامركزية التي تسمح لمدير الإنتاج في منظمة أخرى بأن يتخذ قرارات لا تزيد آثارها المالية عن ٥٠٠٠ وحدة نقدية . كذلك نجد أن القرارات التي تحتاج إلى موافقة مسبقة من الإدارة العليا أقل لامركزية من القرارات التي تحتاج إلى هذه الموافقة ، ويمكن القول عموماً أنه كلما انخفض عدد الأفراد المطلوب موافقتهم على القرار قبل إصدارها كلما زادت درجة اللامركزية .

#### ● مزايا المركزية :

هناك العديد من المزايا التي تظهر عندما يقوم المدير بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا . ومن هذه المزايا :

(١) الفاعلية في اتخاذ القرارات :

إن تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا يتيح الفرص لاتخاذ قرارات فعالة . لأن الأفراد في هذه المستويات أقرب إلى ظروف العمل . فمثلاً نجد أن المسؤولين عن تحقيق أهداف الإنتاج في الأوقات المحددة ، هم في مركز أفضل لاتخاذ القرارات الخاصة بتحديد عدد العمال المطلوبين لجدول الإنتاج . كما أن مهندسي التصميم الذين يمثلون مباشرة في الأقسام الإنتاجية هم في وضع أفضل لاتخاذ قرارات منسقة مع ظروف الإنتاج وذلك

لمقدرتهم على تقدير الإمكانيات المتوافرة من عمل وآلات وخلاقه . كذلك فليس وجود سلطة اتخاذ القرارات قريبة من مواقع العمل تساعد على اختصار الوقت الذي كاس من الممكن أن ينصرف في الانتظار لاتخاذ القرارات بطريقة مركزية .

### (٢) تسهيل الاتصال :

أن اللامركزية من الترتيبات التي تستخدم لتجنب مشاكل الاتصال . فالقرارات التي تتم بطريقة مركزية لابد وأن تمر في مسالك اتصالية طويلة حتى تصل إلى المستويات التنفيذية . ويتطلب ذلك زمناً أطول وترتيبات معقدة حتى يمكن إيصال القرارات في الوقت المناسب . فضلاً ، نجد أن القرارات التسويقية التي تتخذ بطريقة مركزية ، لابد من توصيلها إلى مناطق البيع في مناطق جغرافية مختلفة ومتباعدة نسي أرجاء واسعة ، الأمر الذي يتطلب لقضاء بعض الوقت لتمرير هذه المعلومات خلال المستويات التنظيمية المختلفة حتى تصل إلى المناطق . وحتى عندما تصل هذه القرارات إلى المناطق في وقت معقول ، فليس من المحتمل أن تتم بنفس الدقة التي تصل بهب إذا اتخذت القرارات بطريقة لامركزية . فمسالك الاتصالات الطويلة المتعددة تميل إلى تشويه المعاني التي يتضمنها القرار وبالتالي تبدو بعض معانيه وكأنها غامضة وحتساج إلى التفسير . ويتزايد الأمر تعقيداً وعموضاً عندما تتم القرارات بتفسيرات شفوية ، إذ تضاف أبعاد شخصية وإسلاية يمكن أن تحرف المعاني وبالتالي تتعقد عملية الاتصال .

### (٣) تنمية الأفراد وخاصة المديرين :

أن تفويض سلطة اتخاذ القرارات يوسع من دائرة المشاركة في الوصول إلى حلول لمشاكل العمل . ولاشك أن توزيع السلطة بطريقة لامركزية يؤدي إلى تعدد مراكز اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير وتنمية الأفراد ذوي الاستعداد لتسولي المراكز الإدارية ، والترقى إلى المستويات العليا ، فالاعتقاد على اتخاذ قرارات منسصلة بمشاكل العمل ينمي المهارة ، ويزيد البراعة والإتقان ، ويوفر للناس مصدراً يستخدمونه لتكوين المعايير . فمواجهة حالات اللجأ والفضل يمكن أن تستخدم كمعايير الحكم على درجة التقدم في معالجة المشاكل المشابهة . ولاشك أن المدير الذي يتوفر له حق اتخاذ القرارات لابد عندما تتوافر له الظروف المشابهة أن يستفيد من حالات النجاح ويحاول تجنب حالات الفضل التي واجهها .

## (4) تحرير المستويات العليا من الأعباء غير الضرورية :

إن اتباع الأسلوب اللامركزي يساعد على توزيع صعب العمل على المركز الإدارية المختلفة . ولكن هذا الأمر يتطلب تحديد أنواع الأعمال التي يتم أدائها بطريقة مركزية ، وذلك التي يمكن أدائها بطريقة لامركزية . وعندما نتوصل إلى مثل هذا التحديد ، يكون من المناسب تحرير المستويات العليا من أعباء الأعمال الروتينية وتفويض سلطة تنفيذها إلى المستويات الدنيا . وليس معنى ذلك أن تقوم الإدارة العليا بالتنازل عن سلطتها ، ولكنها لابد أن تتابع ما يحدث من تغير حتى يمكنها سحب هذا الحق إذا تعيرت الظروف .

## أهم الاعتبارات التي تهرر الاتجاه نحو اللامركزية :

- كبر حجم المنظمة يؤدي عادة إلى تعدد المستويات الإدارية وزيادة عدد المراكز الرئاسية مما ينتج عنه تعقد العلاقات التنظيمية بينها رأسياً وأفقياً .
- تتأثر وحدات المنظمة وفروعها في مواقع جغرافية متعددة ومتباعدة وما ينشأ عن تعذر الاتصال السريع وعدم فعاليته في النهاية بين تلك الوحدات والفروع وبين المركز الرئيسي وهذا يعنى بالتألي صعوبة أو عدم وصول المعلومات اللازمة لمسى الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار في مستوى الإدارة العليا بالمركز الرئيسي .
- ترايد حجم العمل ومسئوليته بصورة تفوق كثيراً قدرات الرئيس الأعلى والوقت المتاح له .

## ١٠-٥ السلطة والمسئولية :

يشير اصطلاح السلطة Authority إلى العديد من المعانى . فقد يطلق على مجلس أو هيئة لها صلاحيات التصرف في منطقة معينة ، مثل سلطة الميناء Port authority . أو قد تشير به إلى التكوين القانونى للدولة . وحتى عندما نشير إلى سسلطة رئيس المنظمة فنحن نجمع بين السلطة والمركز التنظيمى لرئيس المنظمة .

والسلطة هى مفهوم مجرد ، وكما يظهر فى الأمثلة السابقة قابل للتطبيق فى العديد من الحالات . ولكن عندما يستخدم مفهوم السلطة فى الإدارة فإن له معنى آخر . فيعتقد البعض أن السلطة هى قوة تسميقية عليا ، ولذلك يجب أن توجد هذه القوة فى مكان ما

بالمنظمة ، إذا كان المطلوب تحقيق الأهداف التنظيمية . وبما أن الإدارة تعنى تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين ، فإن الإدارة تقوم على مفهوم السلطة ، أى أنها تقوم على العلاقات التى تربط بين الرئيس تقوم على مفهوم السلطة ، أى أنها تقوم على العلاقات التى تربط بين الرئيس والمرؤوس . فمدير للمنظمة أو رئيس الإدارة أو رئيس القسم أو الفرع بمنح السلطة لإجبار الآخرين على الامتثال ، سواء أكان ذلك بالإقناع أم بالضغط أم العقوبات المالية أو الاجتماعية . ومن الواضح أن هذا التعريف للسلطة يركز على وظائف المديرين ، ويربط بينها وبين العمليات الإدارية . والسلطة كعملية تنظيمية يمكن تعريفها بأنها الحق فى التصرف أو فى توجيه تصرفات الغير لتحقيق الأهداف التنظيمية . وينطوى هذا للتعريف على ثلاثة عناصر هى : الحق والتصرف والقوة . فالسلطة تعنى الحق لصاحبها أى تعطيه المساندة والتدعيم اللازم لطلب الأشياء ، وتوقع الالتزام من الغير وإمتلاك هذا الحق يخلو صاحبه التصرف أما بنفسه أو بواسطة الغير . كما تعنى السلطة القوة فى استخدام أنظمة الثواب والعقاب حتى يمكن أن تتحقق التصرفات المطلوبة ويعتبر العنصر الأول والثانى من العناصر التى ترتبط بالسلطة بطريقة صريحة ، أما العنصر الثالث وهو القوة فيرتبط بالسلطة بصورة ضمنية ، لأن القوة فى السلطة تتعرض لاختلافات واسعة . فالسلطة الفنية مثلاً هى استشارية فى طبيعتها ، ولا تنطوى على أى قوة مهما كان المستوى التنظيمى الذى ترتبط به . وهناك حالات يكون فيها لسلطات متداخلة الحق فى التصرف ولكن القوة أو المساندة المتاحة لإحدى هذه السلطات تجلب القوة المتاحة للسلطات الأخرى ، ومع ذلك تبقى السلطات ذات القوة الأقل .

بل أن بعض المديرين يميلون إلى تجنب استعمال كلمة السلطة بسبب ما تحمله من معنى القوة ، لهذا يخلطون بين تفويض السلطة وتفويض المسؤولية فقد يتساءل أن المرؤوسين فوضوا بالمسؤولية عندما يكون المقصد الحقيقى هو أنهم فوضوا بالسلطة للقيام بالوحدات وتترتب عليهم المسؤولية . فلا يمكن فى الواقع أن يعفى المدير من المسؤولية . فمدير المصنع مثلاً قد يلقى على المرؤوسين بمسؤولية تحقيق أهداف إنتاجية معينة ، ولكنه يظل فى النهاية مسئولاً عن تحقيق الأهداف النهائية .

● مصدر للسلطة في الإدارة :

السلطة إما سلطة رسمية أو سلطة غير رسمية :-

١- فالسلطة الرسمية : هي تلك التي يتمتع بها كل مدير في عمله ويعتمدها أساساً من وظيفته والقوانين واللوائح التي تنظم أعباء هذه الوظيفة . ومصدر هذه السلطة يختلف حسب المنشأة ذاتها ففي المنشآت الحكومية تنطبق السلطة من القوانين والقرارات واللوائح المنظمة لكل منشأة ومن السياسات التي تضعها المنشأة لنفسها في إطار شرعي وتلتزم بها .

٢- أما السلطة الغير رسمية فإنها تنطبق من مصادر أخرى ، كالعرف والتقاليد التي تكون مصدراً للسلطة في بعض المنظمات .

٣- وهناك نوع آخر من السلطة هي السلطة العملية أو الإيجابية ويعبر عنها البعض بنظرية قبول السلطة ، ويعتمدها المدير من قبول مرؤوسيه لأوامره وتنفيذهم لها بالطريقة التي يراها ويوضحها لهم .

ولكي يستطيع المدير أن يزاوئ سلطته الرسمية والعملية على حد سواء وأن يضمن أن تنفيذ أوامره ، فيجب أن تتسم هذه الأوامر بما يلي :

١- أن تكون الأوامر الصادرة لصالح العمل ولا تخدم مصلحة المدير نفسه وليكون تحققي أهداف المنشأة هو الأساس .

٢- أن تكون الأوامر الصادرة غاية في الوضوح .

٣- أن تكون الأوامر في حدود استطاعة المرؤوسين .

ولضمان استخدام السلطة استخداماً شرعياً في حدود القوانين واللوائح فلا بد من وجود رقابة على تصرفات المديرين والعاملين للتأكد من استخدام السلطة لصالح العمل .  
أنواع السلطة :

١- السلطة التنفيذية : وتعطى لمصاحبها الحق في اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ موضوعات معينة أو عدم تنفيذها ولا يجوز لمن صدرت إليهم الأوامر رفض التنفيذ وإلا وقع عليهم أئد للعقاب .

٢- السلطة الاستشارية : وهي السلطة التي تمنح لإعداد توصيات أو مقترحات فى موضوعات معينة ولا يستطيع صاحب هذه السلطة أو يازم الآخرين بتنفيذ توصياته أو مقترحاته .

٣- السلطة الوظيفية : وهي تلك السلطة التي تقوم على علاقات تحكمها الوظيفة التي يستمد صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة بحكم موقعه .

ووحدة السلطة الأمرة أمر ضرورى للغاية ، فطالما أن الأساس فى السلطة هو امتثال المرؤوسين لقرارات رئيسهم صاحب السلطة فإنه من الضرورى عدم وجود أكثر من شخص يكون له سلطة على شخص آخر فى تنفيذ عمل معين ، بمعنى أنه يجب ألا يكون هناك فى المنشأة شخص يخضع فى أدائه لعمله لرئيسين فى وقت واحد لأنه سيترب على ذلك تضارب نتيجة الاختلاف بين ما يطلبه رئيس وبين ما يأمر به رئيس آخر من الشخص نفسه ولهذا يجب أن تصدر الأوامر للمرؤوسين من جهة واحدة فقط .

#### ● تفويض السلطة :

قد يميل الوزير أو رئيس مجلس الإدارة أو المدير فى أى تنظيم أو منشأة إلى تركيز السلطة فى يده وعدم تفويض السلطة لمرؤوسيه وحينئذ يكون الاتجاه الغالب إلى الأخذ بالأسلوب المركزى فى الإدارة وقد يعد كل منهم إلى تفويض جزء من سلطاته .

وتفويض السلطة يكون بنسب متفاوتة ، فإذا كان الاتجاه الغالب فى المنظمة نحو توزيع الكثير من الصلاحيات فى مختلف المستويات كان ذلك معنى التوسع فى الأخذ بالأسلوب اللامركزى فى الإدارة ، والعكس فإن أعرض للرئيس الإدارى عن تفويض جزء من سلطاته فإنه يتجه إلى الأخذ بالأسلوب المركزى .

والسلطة تفوض حينما يخول الرئيس مرؤوسه حق التنظيم واتخاذ القرارات ، ومن الطبيعى أن الرئيس لا يستطيع أن يفوض كل سلطاته وألا يكون قد تنازل عن وظيفته لمرؤوسه .

والسلطة لا تفوض للأشخاص بل تفوض للوظائف والمراكز فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وهذه الوظائف يشغلها أشخاص يتقبلون التفويض ويمارسون السلطة المعصوص بها .



والتفويض من أكثر أمور الإدارة أهمية ، فينبز في حياتنا العملية أو نجد مديراً في المستويات العليا على وجه الخصوص لديه الكثير من شئون الإدارة ولا يمارس التفويض ، فهو يفوض جزءاً من سلطاته لمعاونيه ومرؤسيه .

#### ● استرداد السلطة :

وتفويض السلطة لا يعنى مطلقاً فقدان المفوض لسلطته بل أنه يظل محتفظاً بها وله حق استردادها في أى وقت ممن فرضهم إياها من معاونيه كما له حق إعادة تفويضها إلى آخرين من معاونيه أو مرؤسيه حسبما يرى لصالح العمل فحينما تطرأ ظروف لتغيير في الأهداف أو تعديل في السياسات أو الخطط أو إعادة تقسيم العمل بين العاملين أو إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وذلك غالباً ما يحدث عند إعادة تنظيم أى منشأة إذ يصبح سحب الرئيس الإداري لبعض السلطات التي سبق أن فوضها لمرؤسيه وإعادة تفويضها من جديد إلى معاونيه ومرؤسيه وفقاً لمسؤولياتهم التي يحددها التنظيم الإداري الجديد .

ويجب أن يكون التفويض محدوداً ومكتوباً بحيث يفهمه المرؤوس تفهماً كاملاً ويعلم حدوده ، وأن يكون لصالح العمل في جميع الأحوال .

وتعود أسباب ضرورة إجراء التفويض إلى ما يلي :-

( أ ) تؤدي كل وظيفة عند المستوى الصحيح من المستويات الإدارية .

(ب) يؤدي التفويض إلى إمكان اتخاذ القرارات بأسرع كيفية ممكنة .

(ج) تدريب جيل جديد من القيادات الإدارية على إمكان اتخاذ القرارات السليمة .

شروط التفويض :

ينبغي أن تتوافر عوامل معينة لكي يتم التفويض ويكون مجدياً ومثمراً وأهم هذه العوامل :

١- أن يكون المدير راجعاً في تفويض جزء من سلطته وأن يتنازل عن قوة إصدار القرارات .

٢- تقبل المرؤوسين للتفويض .

٣- السماح للمفوضين بالأخطاء الغير مقصودة .

- ٤- وضع ثقة لرؤساء في الرؤوسين فالتفويض لا يكون ذا فاعلية إلا إذا وضع الرئيس ثقته في المرؤوس الذي يفوضه بعض سلطاته .
- ٥- يجب أن يكون التفويض مقروناً بوسائل الرقابة الكافية للتأكد من أن المرؤوس يستخدم التفويض استخداماً إما صحيحاً ولحسب سير العمل .
- ٦- أن يكون للتفويض متعادلاً مع ما تتطلبه المهمة حتى يتحقق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية .
- ٧- أن يكون التفويض واضحاً جلياً ، فعدم وضوح التفويض يؤدي دائماً إلى عدم نجاح المرؤوسين في تنفيذ للمهام المكلفين بإنجازها .
- ٨- على الرؤساء اختيار الكفاءات ليسلدوا إليها المهام وبالتالي ليفوضوهم بالسلطة اللازمة لإنجازها .
- ٩- يجب أن يكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوس جارى وبصورة حسنة ليكون كل منهما على بينه بما يفعله الآخر .
- ١٠- يجب على الإدارة العليا في التنظيم أن تأخذ بعين الاعتبار نجاح التفويض وتحقيق الأهداف والخطط على الوجه الأكمل فتقوم بمكافأة الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء وبالوسائل المادية أو المعنوية ليكون ذلك حافزاً لهم على الاستمرار فى استخدام التفويض وقوة حسنة لغيرهم .

## المسؤولية :

أن لفظ المسؤولية يعنى تعهد المرؤوس للقيام بعمل معين ومهمة محددة كلف بها من قبل رئيسه ، ومعنى ذلك أن يتقبل المرؤوس تأدية هذا الواجب ويتعهد بأدائه - وهذا أمر يفرد به الإنسان دون سائر المخلوقات فبى لا تمقل ولا تستطيع أن تترى الأمور أو تقبل التعهد بعمل شئ معين ولا تكون مسؤولة عن أداء أى مهمة محددة وبذلك فالمسؤولية تتضح فى علاقة الرئيس بالمرؤوس . فللمدير سلطة تكليف المرؤوس لأداء عمى معين بموجب اتفاق رضائى نظير الأجر أو المكافأة التى يتقاضاها ويكون مسؤولاً أمام رئيسه عن أداء هذا العمل بالطريقة المحددة وبالكفاءة المطلوبة وفى الوقت المحدد لذلك .

كذلك توجد المسؤولية حينما يفوض رئيس بعض سلطاته إلى أحد معاونيه لإنجاز أعمال معينة ويقبل للمعاون القيام بهذه الأعمال ، فقبول للمعاون والتزامه بأداء هذه الأعمال توجد مسؤولية قبل للمعاون ، وبهذا نرى أن السلطة تنساب من الرئيس إلى المرووس أى من أعلى إلى أسفل ويقابلها مسؤولية تقع على عاتق المرووس بمجرد قبوله أداء العمل الذى كلف بإدائه وتعهده للقيام به .

والسلطة يمكن أن تفوض ولكن للمسؤولية لا يمكن تفويضها حيث لا يحق لأى رئيس أن يتخلى عن مسؤوليته ، بل أنه يعتبر مسئولاً عن أعمال الإدارة التى يرأسها ، ورغم أن السلطات تحدد فى كل مستوى إدارى وفقاً لمبدأ تقسيم العمل إلا أن للمسؤولية تبقى على حالها رغم ما يتم من تفويض للسلطة .

#### ● تعادل السلطة والمسؤولية :

يجب أن يكون تفويض السلطة بالقدر الضرورى للحصول على النتائج المرجوة ولا يجب أن يحد الرؤساء من تفويضهم السلطة الكافية للمرووسين لتنفيذ المهمات المطلوب منهم تنفيذها .

ومن الطبيعى أن تتعادل السلطة المفوض بها الرئيس لإنجاز المهمة الموكلة إليه مع المسؤولية التى وقعت على عاتقه بمجرد قبوله وتعهده بإنجاز هذه المهمة . فإن كان الرئيس قد منح المرووس سلطة غير كافية لتمكنه من إنجاز المهمة الموكلة إليه على الوجه الأكمل فسوف لا يتمكن هذا المرووس من إنجازها ، وحتى لو تفانى واجتهد فلن تكون بالصورة المطلوبة .

#### ١١-٥ القيادة والرياسة :

يجب أن نفرق بين مفهوم القيادة والرياسة حتى ولو تشابهت المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين ، والأخذ بأيدهم نحو تحقيق الأهداف والقيادة على اختلاف أنواعها هى علاقة بين فرد ومجموع ، محصلتها النهائية ارتضاء الجماعة وقبول الفرد لأن يكون قائداً يأمر فله لطاعة والولاء عن رضاء وطيب خاطر ، أما الرياسة فهى علاقة من نوع آخر وهى علاقة رئيس معين من قبل المؤسسة للإشراف والتوجيه على مجموعة من العاملين فيها سواء ارتضوا ذلك أم لا .

ولو حاولنا أن نحدد أوجه الاختلاف بين القيادة والرئاسة لوجدنا أننا سوف ندخل في مناهة الاتجاهات واختلاف وجهات النظر ولكن يمكن أن نحتكم إلى أمر واحد يعطى لنا التفرقة الصحيحة بين القيادة والرئاسة ألا وهو مصدر السلطة .

ونجد أن القائد يستمد سلطته من دبلخ للجماعة نفسها فهي التي ارتضته لقيادتها وبلغت عليه صفة للقيادة ، بينما الرئيس يستمد سلطته من خارج الجماعة من لالحمة العمل ونظامه ومن المؤسسة التي أصدرت قراراً بتبعية لشغل هذه الوظيفة للرئاسة ومنحته قدراً من السلطة لكي يتمكن من القيام بهذه المسؤولية .

وإذا أردنا المفازلة بين الرئاسة والقيادة لوجدنا أن لكل منها مزايا وعيوب ، فالرئاسة وأن كانت تضمن استمرارية العمل وإنجاز الأعمال إلا أنها قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين والقيادة وأن ، كانت تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء إلا أنها لا تضمن الانضباط وقد تؤدي إلى التسبب وعدم تحقيق الأهداف للنهالة .

لذلك فإن العاملين في مجال الإدارة حاولوا أن يجمعوا بين كل من الرئاسة والقيادة وفي نفس الوقت الابتعاد عن سلبيات كل منها وذلك عن طريق إيجاد كوارر من العاملين في المنظمة نطلق عليهم مفهوم القادة الإداريين والقائد الإداري هو رئيس يعين من قبل المؤسسة أي أنه يستمد سلطته من خارج الجماعة التي يقوم بتوجيهها وتقييم أعمالها وفي نفس الوقت تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لهذه الرئاسة لتزويدها بالمهارات الخاصة بفهم الدوافع الإنسانية والعلاقات وديناميكية التفاعل بين أفراد الجماعة لكي يتسلى لهذه الرئاسة معرفة الطريق الأمثل لكسب المرؤوسين إلى صفوفهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ودعم للعلاقات الإنسانية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل . وبالتالي يمكن للمرؤوسين وبعد فترة زمنية قد تطول أو تقصر وحسب مهارة الرئيس أن يخلعوا عليه صفة القائد عن طريق ارتضائهم لتوجيهاته ويقول رئاسة عن طيب خاطر ، وبذلك يجمع بين صفات الرئيس والقائد فيما نسميه بلغة الإدارة " القائد الإداري " .

#### ١٢-٥ العلاقات العامة :

تهتم العلاقات العامة بدعم العلاقات بين المنظمة وجمهورها سواء داخل المنظمة أو خارجها وأصبحت العلاقات العامة وظيفة أساسية تحتص لها كافة المنظمات

الاعتمادات المالية المناسبة لإيماناً منها بأهمية الدور الذى تؤديه ولو تطلعننا إلى الخرائط التنظيمية للمؤسسات المعاصرة فلن نجدتها تظل من وحدة متخصصة للعلاقات العامة .

وفى مجال الإدارة يمكن أن نضيه العلاقات العامة بالمرأة المصقولة جيداً التى تقوم بدور مزدوج هو إطفاء صورة حقيقية عن المنظمة لجمهورها وفى نفس الوقت إعطاء صورة حقيقة عن رأى واحتياجات الجمهور للمنظمة وذلك بهدف وقوف الجمهور على الدور الإيجابى الذى تقوم به المنظمة وفى نفس الوقت لكى تعمل المنظمة على تلبية احتياجات الجمهور أولاً بأول لكى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار لأن الدعم المادى والأدبى الذى يأتى للمنظمة عن طريق جمهورها هو بمثابة شريان الحياة الحقيقى الذى يضمن استمرارها فى المجتمع .

كما أن أهمية العلاقات العامة تتأكد من حيث أن أى منظمة لا توجد من فراغ ولكنها وجدت لتقابل احتياجات المجتمع ونحن نعلم أن احتياجات المجتمع متجددة باستمرار وإذا لم تتجدد المنظمة بما يواكب التغير الذى يطرأ على احتياجات المجتمع فمعنى ذلك استغناء المجتمع عنها وأن تخلق المنظمة لبوابها هنا بالإضافة إلى أن المجتمع فى مقابل الدعم المادى والأدبى للمنظمة يريد أن يتأكد باستمرار إلى أن هذه المنظمة تحقق أهدافاً هو فى حاجة إليها كما أنها تعمل وفقاً لنسق القيم الذى يرضى عنه المجتمع نفسه .

وقد تختلف أهمية العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ويمكن أن نكتشف ذلك لو تطلعننا إلى الخريطة التنظيمية ، ولو وجدنا أن وحدة العلاقات العامة تقترب من قمة الهرم التنظيمى أى من الرئيس الأعلى فى المنظمة ، كان ذلك دليلاً على اعتراف المنظمة بأهمية العلاقات العامة ودليلاً على أن هذه المنظمة تحترم جمهورها أما إذا كانت وحدة العلاقات العامة تبعد عن قمة الهرم التنظيمى أى تبعد عن الرئيس الأعلى فى المنظمة وخطوط الاتصال طويلة بينها ، كان ذلك دليلاً على عدم اعتراف المنظمة بالأهمية القصوى للعلاقات العامة وعدم احترامها لجمهورها .

#### ١٣-٥ العلاقات الإنسانية :

أن أى مؤسسة مكونة من أفراد وجماعات لا بد وأن تقوم بينهم علاقات اجتماعية ( وهى التى نطلق عليها العلاقات الإنسانية فى مجال الإدارة ) ، على أساس أن العلاقات

الاجتماعية هي محور التنظيم الاجتماعي، ولو أن الفكر الإداري التقليدي ينكر قيام مثل هذه العلاقات داخل المؤسسة ويحاول للقضاء عليها إلا أننا لابد وأن نتشأ من تكرار تفاعلات الأفراد بعضهم مع بعض بحيث ينتج عن هذه الاستمرارية إطار التوقعات المشتركة فيما بينهم والذي بدوره لا يمكن أن يعلوا سوياً لتحقيق أهداف المنظمة .

أي أن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة سواء أربنا لم لم نرد ولا يمكن القضاء عليها بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تحييدها تماماً وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة ، ذلك أن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء الذين ينضمون إلى هذه المنظمة ونحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية للإنسان .

وبعد أن اعترفنا بوجود تأثير العلاقات الإنسانية يجب أن نفكر في كيفية تدعيمها بشرط توجيهها واستخدامها لما فيه صالح للمنظمة وبما يحقق أهدافها وذلك عن طريق دعم هذه العلاقات الإنسانية ودراسة اتجاهاتها أولاً بأول ومن حين إلى آخر ومحاولة إيجاد نوع من التوافق بينها وبين العلاقات الرسمية ( للتأثير في تكوين الوحدات وحركة التقلبات ) ويظهر ذلك في التحديد المستمر الذي يطرأ على الخريطة التنظيمية للمؤسسة .

## مصادر الفصل الخامس

## أولاً : المصادر العربية

- ١- سيد الهوارى : الإدارة " الأصول والأسس العلمية " ، ط٩ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢
- ٢- صلاح الدين جوهري : إدارة المؤسسات التعليمية ، أسسها ومفاهيمها ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- ٣- عبد الكريم درويش ، ليلي تكللا : أصول الإدارة العلمية ، مرجع سبق ذكره .
- ٤- على المسلمي : الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ٥- علي الشرفاوي : العملية الإدارية " مدخل الوظائف والممارسات " ، مرجع سبق ذكره .
- ٦- فايز قنديل ، نادية زغول : أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .
- ٧- كمال أغا : الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٠ .
- ٨- مصطفى زهير : سياسات إدارية ، مذكرات وحالات ، القاهرة ، ١٩٧٧ .
- ٩- نادية زغول سعيد وآخرون : أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره .

## ثانياً : المصادر الأجنبية

- 10- Argyris, G. Understanding Human behavior in organization, in Hiaren M. (ed) Modern organization theory. Weily, 1958.
- 11- Earl P. Strog. The Management of Business. New York, Harper and Row. 1965.
- 12- H. Koontz and C O'Donnell Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions. Tokyo. McGraw Hill Kogakusha. Ltd. 1976.

- 13- H. Koontz and C O'Donnell Principle Management, New York, McGraw. Hill Book Co. 1964.
- 14- H. Koontz and C. O'Donnell. Principles of Management., McGraw Hall Book Company. 1964.
- 15- Katz, D. and Kahn R. N. The Social psychology of organization, N. Y., Wiley, 1960.
- 16- March, J. and Simon, H. Organization N. Y. Wiley, 1958.
- 17- Mason Hair et, al Modern Organization theory (ed.) N. Y., Wiley, 1958.
- 18- R. C. Davis. The Fundamentals to top Management. New York, Hasper and Bros., 1952.
- 19- Simon, H. Administrative Behavior, N. Y. Mc graw Macmillan GG. 1945.





## **الفصل السادس .**

### **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**

١-٦ الإدارة بنظام B.O.T.

٢-٦ إدارة الجودة الشاملة .

٣-٦ إدارة التغيير .

٤-٦ إدارة المخاطر .



## الإدارة بنظام ( B . O . T )

## ٦ - ٢ - ١ : مفهوم نظام B . O . T

هو نظام للبناء Build وللشغيل Operate ونقل أو تحويل Transfer الملكية والذي يشار إلى الحروف الأولى للدلالة عليه باصطلاح B . O . T أى , Build , Operate and Transfer .

ويتم بموجب عقود إدارية أو عقود امتياز تمنحها الحكومة للقطاع الخاص لمدة معينة تساعد مجموعة من مستثمرى هذا القطاع على تكوين اتحاد يضم شركات المستثمرين الأصليين والمقاولين والموردين والمساهمين المحتملين لمشروع معين تقدمه الحكومة لكي يقوم ذلك الاتحاد بدراسته وبناءه وتشغيله وتملكه طيلة فترة الامتياز على أن ينقل حق الملكية إلى الحكومة دون مقابل أو مقابل تكلفة متفق عليها قبل منح الامتياز . ولعل أبرز مجالات ذلك النظام هو المشروعات العملاقة Gladiators التى تساهم فى إقامة البنية الأساسية (التحتية) التى تمثل مشكلة أساسية أمام عجلة التنمية خاصة فى الدول النامية .

وعلى الرغم من أن اصطلاح البوت له جذوره التاريخية فهو لغة قديمة تعنى الضالة باللاتينية (bu: T) إلا أنه كمفهوم امتياز B.O.T ساد فى القرنين الماضيين ، ولعل أشهر تلك العقود ما حصر عليه ديليسبس بشأن قناة السويس عام ١٨٦٩ وما حصلت عليه شركة ليبون بشأن القوى الكهربائية عام ١٨٩٢ وما حصلت عليه أيضاً شركة للركاب بمحافظة القاهرة عام ١٩٥٢ .

وينتشر الآن نظام البوت كنظام تمويل جديد لمواجهة أزمات الحكومة من الناحية التمويلية لقصور إيراداتها العامة عن تمويل نفقاتها العامة ويعتبر بذلك من أحدث طرق تمويل المشروعات العامة عن طريق القطاع الخاص .

## ٦ - ٢ - ٢ : سمات نظام B.O.T :

١- هناك التزامات متبادلة بين صاحب الامتياز والحكومة .

\* يلتزم صاحب الامتياز :

(أ) يلتزم ببناء المشروع المقترح من الحكومة بعد إجراء الدراسات المطلوبة .

(ب) يلتزم بتشغيل ذلك المشروع طوال المدة المحددة فى عقد الالتزام .

(ح) يلتزم بنقل ملكية المشروع بعد انتهاء المدة إلى الحكومة أو إلى الجهة مالحة الامتياز بدون مقابل أو بتكلفة متفق عليها .

#### \* إلزام الحكومة

(أ) عدم إصدار قوانين أو تشريعات تعرقل صاحب الامتياز في بناء وإدارة تشغيل المشروع .

(ب) أن تراعى صياغة عقد الامتياز بطريقة دقيقة تساهم الظروف الحالية للتعاقد وأية مستحدثات مستقبلية محتملة خلال فترة الامتياز .

٢- أن نظام B.O.T هو نظام إدارة خاصة لملكية عامة في الأصل يتم التنازل عنها مؤقتاً للقطاع الخاص . ذلك لأنه تتعدد أنظمة إدارة مشروعات الدولة في مجال الأنشطة الاقتصادية ، فهناك نظام إدارة عامة لملكية عامة ونظام إدارة خاصة لملكية خاصة ، ونظام إدارة عامة لملكية خاصة ، ونظام إدارة خاصة لملكية عامة ، وهذا ما تتبعه مشروعات نظام B.O.T .

٣- هناك علاقة بين حجم المشروع ومدة الامتياز ذلك أن الحجم ضخم ومقابل بالأعباء المالية الباهظة ، لذلك يحتم أن تطول مدة الامتياز لأنه يتعلق باستثمارات الأجل الطويل Long-Term Investments قد تصل إلى ٤٠ عام والتي تتميز بالمبالغ والمخصصات الاستثمارية العالية وصعوبة التعديل أو التبدل لذات المشروع ، كما أنها في الغالب من قبل المشروعات ذات الغرض الوحيد One-Purpose فالفضل فيها يعني تخريدها وليس من قبيل المشروعات متعددة الأغراض Multi- Purposes .

٤- يحقق مشروع B.O.T عدة مزايا للحكومة ذلك أن القطاع الخاص صاحب حق الامتياز يتولى تمويل المشروع وبذلك يتم نقل المخاطر المالية إلى ذلك القطاع ، كما أنه يتولى إدارة المشروع وبذلك يتم نقل المخاطر الإدارية والصناعية والإنتاجية من كاهل صاحب الامتياز . هذا بجانب استفادة المشروع من خبرات وتجارب صاحب الامتياز ، كما أن ذلك المشروع سيؤول في النهاية إلى الحكومة وفي أحشائه تجارب وخبرات ونقل تكنولوجيا كان يعز على القطاع الحكومي للوصول إليها .

٥- يعتبر عقد البوت أحد عقود الإدارة في المجال الدولي ، حيث تتسع تشكيلة تلك العقود لتشكّل بجانب عقود البوت عقوداً إدارية أخرى مثل عقود نقل التكنولوجيا وعقود تسليم المفتاح وغيرها .

٦- تضم فائقة نظام B.O.T عدداً كبيراً من العقود التي تنقسم بمعظم الخصائص المتشابهة ومن تلك العقود :

(أ) عقد البناء Build والاستثمار Investment ونقل الملكية Transfer والمعروف بنظام BIT .

(ب) عقد البناء Build والتشغيل Operate والتأجير Leasing ونقل الملكية Tansfer والمعروف بنظام BOLT حيث يحق لصاحب الامتياز أن يجرى المشروع خلال فترة الامتياز .

(ج) عقد تجديد التملك Renewing والتشغيل ونقل الملكية المعروف باصطلاح Re-OT .

(د) عقود التصميم Design والبناء Build والتمويل Finance والتشغيل Operate والمعروف بنظام DBFO .

ولعل أهم الخصائص المشتركة بين تلك العقود هي : تحديد مدة الامتياز وكيفية التمويل والالتزامات المتبادلة بين صاحب الامتياز والجهة المانحة له وتواريخ بداية التشغيل والمواصفات الفنية والضمانات والتأمين وتسوية المنازعات وغيرها .

٧- لعل من أهم أسباب استخدام نظام B.O.T تتمثل في المول إلى إدارة مشروعات البنية الأساسية على أسس تجارية مع تقليل المخاطر طالما لم تتوافر للحكومة الكوادر البشرية اللازمة والهيكل المالي للضخمة .

٨- تتعدد مجالات استخدام نظام B.O.T في مشروعات متخصصة كما قلنا أنها ذات العرض الواحد ، ويتسع لتشمل مجالات سلعية وخدمية ، ومثال المجالات السلعية ما يرتبط بالحديد والأسمنت والمياه . ومثال المجالات الخدمية ما يرتبط بخدمات الطاقة والتقنية وتكنولوجيا المعلومات Information Technology والمطارات والمواصلات وغيرها ، في حين تجدر الإشارة إلى أن هناك مجالات محددة لا تصلح لتطبيق تلك النظام ومنها مجالات الأثر والسياحة والتعليم الأساسي .

٩- تعتمد عمالية تمويل مشروعات B.O.T على القروض الجماعية وهى قروض دولية تقتصر للبنوك المانحة أن توافق على شروط الامتياز وعقود الإنشاءات خاصة للتأكد من ملكية الأرض ومجموعة الضمانات وجدوى المشروع وإمكانية تحويل الأرباح وإدارة أسعار الصرف .

١٠- تتعامل مشروعات البوت مع طلب عال ومؤكد High & Certain Demand ذلك أن صاحب الامتياز هو مخترع ويعرف هدفه جيداً ويعمل في بيئة مستقرة ويعرف مقدما سياسات الحكومة ويدرك حقوقه وإلزاماته ، كله ذلك يساعده على خلق طلب عالى للحكم ومؤكد الحدوث .

٦ - ٢ - ٣ : مخاطرة مشروعات B.O.T :

تعمل مشروعات B.O.T فى ظل شبكة واسعة من المخاطر Risk فهناك مجموعتان من المخاطرة :

(أ) المخاطرة العامة Systematic Risk :

هى التى تصيب جميع أجزاء للنظام فى المجتمع كله ، حيث تتعرض لها مشروعات البوت كأي مشروعات أخرى تعمل داخل المجتمع .

وأهم سمات تلك المخاطر أنها من النوعية التى لا يمكن تجنبها فهى واقعة لا محال فيها ، ولعل أهم أمثلة هذه المجموعة ما يحدث من تغيير فى أسعار العملة والفائدة وما ينجم عن أحداث طبيعية كالزلازل والبراكين وعن أحداث بشرية كالمظاهرات والاضرابات العامة .

وتحتاج معالجة هذه المجموعة إلى إجراءات عدة تحليلات لعل أبرزها تحليل بيتا Beta Analysis لتحقيق عدة أغراض منها :

- الكشف عن نمط متخذي القرارات فى تلك المشروعات ، فالنمط هجومى Aggressive إن كان معامل البيتا أكبر من الواحد ، والنمط دفاعى Defensive إن كان البيتا أقل من الواحد وهو نمط محافظ Conservative إذا كان البيتا معادلاً للواحد الصحيح .

- تقدير عائد محفظ الاستثمار فى مشروع الامتياز ، ولعل أهم النماذج الملائمة هو نموذج تسعير الأصول الرأسمالية CAPM كإختصار لـ Capital Assets pricing Model الذى يسعر الأصول الرأسمالية ليشمل السعر مقدارين بالعلاقة التالية :

$$R_P = R_F + \{ B (R_M - R_F) \}$$

حيث أن :

$R_P$  : هو عائد محفظة الاستثمار

$R_F$  : هو العائد الخالي من المخاطر . Free Of Risk أو Risk Line

مثل عائد السندات الحكومية .

$B$  : هي معامل بيتا للمحفظة الاستثمارية  $R_P$  .

كما أن المقدار  $\{ B (R_M - R_F) \}$  يطلق عليه بدل المخاطرة العامة الذي يمس أن يتعادل مع مثيله على مستوى السوق أو يزيد عنه أو يكون أقل منه حسب قوة معامل البيتا .

- يساعد تحليل البيتا كذلك على تحقيق الانسجام البيئي بين مشروع البوت والبيئة التي يعمل بداخلها ، وذلك بعد إجراء تحليل آخر لدليل التقلب البيئي Environmental Volatility Index ، وتكون نتائجه حول الواحد الصحيح حيث تكون البيئة عالية التقلب البيئي متى كان الدليل أكبر من الواحد ويكون منخفض للتقلب البيئي متى كان الدليل أقل من الواحد تكون معتدلة التقلب البيئي متى كان الدليل معادلاً للواحد الصحيح وهكذا تتحقق ثلاث حالات للتجانس البيئي هي :

للحالة الأولى : مدير محافظ في بيئة معتدلة التقلب .

الحالة الثانية : مدير هجومي في بيئة عالية التقلب .

الحالة الثالثة : مدير دفاعي في بيئة منخفضة التقلب .

وفي هذه الحالات الثلاث لا يلزم إجراء أية تعديلات ، ولكن قد تكون هناك ست

حالات لعدم تجانس البيئة وهي :

لحالة الأولى : مدير محافظ في بيئة عالية التقلب .

للحالة الثانية : مدير محافظ في بيئة منخفضة التقلب .

للحالة الثالثة : مدير هجومي في بيئة معتدلة التقلب .

للحالة الرابعة : مدير هجومي في بيئة منخفضة التقلب .

للحالة الخامسة : مدير دفاعي في بيئة معتدلة التقلب .

للحالة السادسة : مدير دفاعي في بيئة عالية التقلب .



هذا يلزم إجراء تعديل يبدأ أولاً بتعديل النمط الإداري وإلا يجب إجراء بعض المرونة في لينة إلى يعمل بدخلها مشروع B.O.T .

#### (ب) المخاطرة الخاصة Unsystematic Risk :

هي التي تصيب مشروع معين بذاته أي لا يكون النظام مسبباً في حدوثها ، وهي مخاطرة يمكن تجنبها بالتنوع في استثمارات المشروع ، ولعل أهم أمثلة ما يحدث من وجود اختلافات بين بعض اللقائمين في المشروع أو إضراب عماله أو عدم انتظام موردية وما شابه .

ويعتبر تحليل أثر التنوع هو المدخل الملائم لإدارة هذه المخاطرة بغية تخفيضها ، ولعل أبرز رواد ذلك التحليل ما قدمه هاري ماركوتر بشأن العلاقة الارتباطية بين عوائد مكونات المحفظة الاستثمارية ذلك أنه يمكن التقررة بين ثلاث حالات لمعامل الارتباط .  
الحالة الأولى : إذا كان معامل الارتباط موجب كامل فالمخاطرة تكون عند أقصاها فالمشروعات إما أن تنجح معاً أو تفشل معاً .

الحالة الثانية : إذا كان معامل الارتباط سالب كامل فالمخاطرة تكون عند أدناها فنجاح مشروع معين يعوض فشل مشروع آخر .

الحالة الثالثة : إذا كان معامل الارتباط منعدم أي صفراً ، هنا تكون المخاطرة بين الحالتين السابقتين حيث تكون هي المجموع الجبري لمخاطرة المشروعين .  
ولكن يلاحظ أن الحالات الثلاث السابقة هي حالة غير واقعية فلا يكتمل معامل الارتباط بين عوائد مكونات المحفظة الاستثمارية تكاملاً إيجابياً أو سالباً كما أنه لا يندم، بل الواقع يشهد وجود معامل الارتباط عكسي أو طردى ولكنه في الغالب لا يكتمل ، وهنا تكون المخاطرة حسب قوة معامل الارتباط إذا اقترب من الواحد أو حسب ضعفه إذا اقترب من الصفر وتكون عبارة عن حاصل جمع مخاطرة المكونات مضاعفاً أو مطروحاً منه أكثر التنايزات بين تلك المكونات .

#### ٦ - ٢ - ٤ : مزايا نظام B.O.T :

يحمل نظام B.O.T كما هاتلاً من المزايا لجميع الأطراف المتعاملة فيه وهي الحكومة والمستثمر وإدارة للمشروع وللمستهلك ، وفيما يلي نبذة عن كل منها :

١- ميزة للنظام للحكومة : سبق وأن ذكرنا أن الحكومة تتحرر من عبء تمويل المشروع تمويلًا داخلياً أو خارجياً مع ضمان دوام سيطرتها عليه إن كان من المشروعات

الاستراتيجية ، ثم تؤول الملكية إلى الحكومة بعد انتهاء مدة الامتياز دون أن يحملها تكاليف البيئة التحتية يضاث إلى ذلك نقل مخاطر الاستثمار إلى صاحب الامتياز ، وأخيراً تحظى الحكومة بفترة تكفيس خلال مدة تشغيل المشروع لكي تتولى أدوارها الأساسية .

٢- ميزة النظام للمستثمر : يحقق نظام البوت لفئة المستثمرين تعظيم دالة هدفهم وهو أفضل النتائج مقايسه بالربحية أو غيرها عن طريق الدقة في بناء المشروع من خلال دراسات جدوى جيدة والدقة في تشغيله بمراعاة الظروف البيئية التسويقية والاجتماعية والقانونية وغيرها مع تحقيق الرفعة التشغيلية والمالية & Operating Financial Leverage لكونه يتعامل مع مشروع عملاق ويعتمد بشدة على للقروض الجماعية .

٣- ميزة النظام لإدارة المشروع : يساعد هذا للنظام فريق العمل الإدارة بمشروعاته على أن يبنى اساليب الإدارة الحديثة بعيداً عن أي عقبات روتينية ، ذلك أن إدارة المشروع يمكنها نقل التكنولوجيا الملائمة وتنمية المجال التسويقي محلياً ودولياً وتكوين كفاءات ومكوادر بشرية تحمل رؤية الفعالية الإدارية في كافة أجزاء المشروع .

٤- ميزة النظام للمستهلكين : تساعد مشروعات البوت على خدمة المستهلكين الحاليين والمرتقبين من خلال تشكيكه واسعة من المنتجات والخدمات وتوجيه قوة الأداء لخدمة مصالح المستهلكين ، ولعل أخطر ما في هذا الأمر أن يتعامل المستهلك مع حقائق وإن كانت مؤلمة وهي الأسعار الحقيقية بدلاً من التعامل من المسككات التي تديرها الحكومة في شكل أسعار مدعومة .

٥ - ٢ - ٤ : عيوب نظام B.O.T :

١- أن نظام B.O.T كما قلنا حالاً أنه يؤدي إلى التعامل مع الأسعار الحقيقية ، وهذا لا بأس به ، ولكن التلادى والمغالة في ارتفاع الأسعار بحجة التمسح بالحقائق أمر قد ساعد كثيراً في هدم جوانب كل النظام ، حيث امتدت المغالة غير المعقولة لتشمل التكلفة الاستثمارية المبدئية Initial Cost .

٢- عدم ملائمة طريقة نقل التكنولوجيا فغالباً ما يتم التعاقد مع معدات معينة بذاتها لتحقيق مصالح خاصة دون مراعاة لمدى توافقها مع الحاجات الأساسية للمشروع .

٣- تضارب ومصراع المصالح Conflict of Interests لأن عقد الامتياز في نظام B.O.T عقد متعدد الأطراف فهناك الحكومة والمستثمرون والمقرضون والمقاولون والبنوك والعقود الباطنية Sub-Contracts ، والإدارة والعلماء وغيرهم ، وكل له مصالحه التي غالباً ما تتعارض مع مصالح طرف آخر أو أكثر ، ولعل هذا التصارع قد يؤدي إلى إطالة وتمدد فترة المفاوضات مما يؤجل نقطة بداية المشروع أو قد يؤدي إلى تقصير وتكمش فترة التشغيل مما يجعل بنهاية مؤلمة للمشروع ، وقد حدث ذلك كثيراً مما دفع بعض المسؤولين الحكوميين إلى الدعوة بكل قوة لإنهاء النظام واليأس عنه كأنه رياء يهدى .

٤- الاستعانة بخبرات أجنبية غير كفء وكل ما تحمله هو صفة (الأجنبية) التي ينتهجها الكثير ولكن دون أية كفاءات حقيقية ، هذا إذا ما حملت معها عادات وأخلاق مخالفة للمجتمع ، فتكون الطلعة أكبر .

٥- هناك عدة مشاكل خاصة بالضمانات والتأمينات العينية التي يجب أن يقدمها المقترض ( وهو مشروع B.O.T ) إلى المقرض وهو البنوك المقرضة لعمليات القروض الجماعية ، ومن أمثلة تلك المشاكل مدى إمكانية قيام المقترض برهن بعض أصول مشروع B.O.T وما مدى ضمان الحكومة له خلال عملية المداد من عدمه .

٦- غالباً ما تخفق إدارة المشروع غير الواعية في إدارة المخاطر خاصة المخاطر السياسية كفرض أسعار جبرية أو وضع حد أدنى أو حد أقصى للسعر ، وكذلك المخاطر المالية كمحالات تدهور قيمة العملة أو انخفاض العائد على استثمارات المشروع .

٧- عدم وضوح أسس اختيار مشروع B.O.T ، فهل يكون قبول المشروع على أساس أعلى الأسعار المقدمة أو على أساس المساهمة في تشغيل عمالة للضياء على مشكلة البطالة أي على أساس مساهمة العناصر الوطنية في رأس المال أو مساهمة رأس المال الأجنبي لم على أساس المساهمة الجزئية للحكومة في المشروع أم على أساس المساهمة في الناتج القومي لم مدى الاعتماد على المكونات المحلية ، وهكذا أمام تعدد أسس قبول المشروع تضيع قدرة اتخاذ القرار والمسئولية عنه حتى يكون أنسب القرارات هو ألا يتخذ قرار وينتهي ويموت مشروع اللبوت قبل أن يولد فلا يرث ،

وكم من مشروع البوت قبل أن يولد فلايرث ولا يورث ، وكم من مشروع بين أوراق ملفاته بعد أن كان يحمل أحلاماً وردية .

٦ - ٢ - ٦ : ملاحظة ختامية عن مصر :

نورد في هذه الملاحظة لمحة سريعة عن مصر ونظام B.O.T دون أن نتعرض لتقييم التجربة المصرية ، أن لجوء الإدارة العامة للمصرية إلى نظام B.O.T دون إدراك لمفهومه ، ثم للوضع الحالي يد إدراك الحكومة لجوانبه كما يلي :

\* نقطة البداية ( دون إدراك ) :

- في يوم ١٧/١١/١٨٦٩ عرفت مصر نظام B.O.T دون أن تدرك مقاييسه المعاصرة ، وذلك حين ولجعت أزمة الديون الخائفة في عهد إسماعيل ، فقد عادت إلى الشركة العالمية لقناة السويس حق امتياز مدته ٩٩ عاماً بخفض حفر وتشغيل قناة السويس ، ثم أممت الشركة في عهد الرئيس جمال عبد الناصر يوم ٢٢/٧/١٩٥٦ أن قبل انتهاء فترة الامتياز .

- وتكررت التجربة في عام ١٨٩٢ بحصول شركة ليون حق امتياز بناء وتشغيل القوس الكهربي بمصر ، وما حصلت عليه شركة نقل الركاب بشأن ركاب محافظة القاهرة عام ١٩٥٢ .

\* الوضع الراهن ( بعد الإدراك ) :

أم وقد أدركت الحكومة المصرية المفاهيم الحقيقية لنظام B.O.T ، فقد أقبلت عليه حين منحت حق امتياز يوم ٢٢/٧/١٩٩٨ بشأن إدارة وتشغيل وصيانة محطة كهرباء سيدى كرير البخارية في الإسكندرية إلى شركة توصية بالأسهم خاضعة للقوانين المصرية ولكن بإدارة أجنبية ، وبدأ التشغيل فعلاً يوم ٣١/١٢/٢٠٠١ مع التزام الحكومة المصرية بشراء ناتج الكهرباء بالدولار الأمريكى ، ثم تعاقدت حكومة مصر مع هيئة فرنسية للكهرباء بمنحها امتياز إنشاء وتشغيل محطة حكومة مصر مع هيئة فرنسية للكهرباء بمنحها امتياز إنشاء وتشغيل محطة كهرباء شركة بور سعيد ومحطة كهرباء شمال غرب خليج السويس ثم تولت على هذا للنظام العديد من المشروعات وهكذا أن نظام B.O.T ظهر قديماً ثم عاد في شكل جديد ليلائم الوضع الراهن خاصة وأن الحكومة المصرية المعاصرة بدلت تراجع وهناك تساؤلان :

## التساؤل الأول :

لماذا ألغيت الحكومة المصرية على نظام B.O.T ؟

## التساؤل الثاني :

لماذا بدأت الحكومة المصرية للمعاصرة التراجع عن ذلك النظام ؟ هل لعدم الاستنادة من مزاياه أم بسبب تفاقم عيوبه أم هناك أسباب خفية ؟ وعلى ضوء ما أعلنته الحكومة عن قيامها بتمويل مشروعات المرافق العامة بنظام B.O.T من خلال بنك الاستثمار القومي التابع لوزارة المالية على أن تقوم هذه المشروعات وتدار بهذا النظام لمدة ٢٠ عاماً .

ومع التسليم بما شهدته مصر في أوائل الثمانيات من استقرار سياسى صاحبه تنفيذ خطة طموحه للأصلاح الاقتصادى بهدف الوصول إلى معدل مناسب من النمو الاقتصادى بواكب الزيادة الكبيرة فى النمو السكانى ، وقد اعتمدت خطة الأصلاح الاقتصادى على ثوابت رئيسية شملت التحول إلى السوق الحرة وتحرير التجارة ومشاركة القطاع الخاص بالاستثمارات لبناء المشروعات المنتجة مع الاستعانة بالقوى البشرية والاستفادة من مصادر المواد الأولية فى بناء قاعدة صناعية إنتاجية مع استغلال الموقع الاستراتيجى لمصر وعلاقاتها الدولية مع الكتل الاقتصادية فى الشرق والغرب إلى تقطيل الواردات لتحسين الميزان التجارى ، بالإضافة إلى جذب الاستثمارات الخارجية بما تم سنة مسن تشريعات وقوانين لضمائمات وحوافز الاستثمار وحرية تداول العملة وتحويلها وتوسيع الجهاز المصرفى فى منح الائتمان للمشروعات الكبرى وللمعلاقة بالإضافة إلى ترشيد الأقتراض الخارجى والدخلى والتعاون مع الدول والصناديق العالمية والأقليمية المقرضة والمائحة للحصول على القروض الخارجى ذات الفائدة الميسرة والممنح التى لا ترد وترجيها للمشروعات التى تحتاجها الواردات المختلفة مع تنفيذ توجيهات الرئيس بأن يكون استخدام حصيلة القروض الأجنبية للمشروعات للقادرة على سداد أصل السدين وخدمته دون تحمل موازنة الدولة لأى أعباء مالية إضافية أو مخاطر سعر الصرف للعملة الأجنبية عند انتهاء فترات السماح وبدء السداد ، إلا أن ذلك كله لم يكن كافياً ولن يكون كافياً لبناء وتشبيد مشروعات البنية الأساسية اللازمة لنمو الاقتصاد المصرى ، ذلك لأن هذه المشروعات تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لا يمكن أن تحصلها أو تقدر عليها موازنة

الدول أو مواردها ولذلك لجأت مصر بتحتفظ إلى استخدام نظام الـ B.O.T في بعض مشروعات البنية الأساسية في مجال الكهرباء والمواصلات وغيرها .

لذلك فقد يكون مناسباً مفهوم للتقوى لنظام الـ B.O.T الخاص بتشييد وبناء مشروعات البنية الأساسية والذي أصبح نظاماً عالمياً تلجأ إليه معظم دول العالم شرقها وغربها الكبرى منها والتنمية وتضع فيها استثمارات بالمليارات خططها للإصلاح والنمو الاقتصادي .

ذلك أنه من المعلوم أن جميع حكومات العالم فقيرة وتعانى من عجز في موازنتها المالية ولا تستطيع تلبية احتياجات شعوبها لتشييد مشروعات البنية الأساسية حيث أن ذلك يتطلب من حكومة الدولة اتخاذاً أحد بديلين أو خيارين ، إما عدم تلبية الحاجة لإنشاء هذه المشروعات أو اللجوء إلى زيادة الضرائب على شعوبها وكلا البديلين أو الخيارين أشار مينة اقتصادياً واجتماعياً .

وفي ضوء ذلك ظهر نظام الـ B.O.T كبديل أو اختيار ثالث يشمل فى الاستعانة بالقطاع الخاص ليقوم بإنشاء مشروعات البنية الأساسية مستخدماً استثماراته فى مقابل الحصول على حق استغلال كامل للمرفق الذى يبنيه بتمويله الذاتى ويرأسه خلال فترة محددة من الزمن بموجب عقود امتياز تحدد فيها شروط استقلال المرفق الذى تمكن المستثمر من استعادة التكاليف التى أنفقتها من رأساله الخاص وسداد القروض وتوزيع الأرباح على المساهمين على أن يقوم بتسليم المرفق عند نهاية فترة الامتياز للحكومة فى حالة جيدة وصالحة للتسيير .

وتستفيد الحكومة من استخدام نظام الـ B.O.T للحصول على المنافع والمزايا الآتية :

- ١- بقاء للمشروعات والمرافق الأساسية التى تحتاجها لتحقيق التنمية الاقتصادية فى مجالات الكهرباء - المياه - للطرق والمطارات والسكك الحديدية والأنفاق - المستشفيات والمرافق الصحية - الزراعة والرى - والإسكان . الخ .
- ٢- عدم اللجوء إلى الصرف من موازنة الدولة أو مواردها السيادية أو النقدية من أجل بناء هذه للمشروعات .
- ٣- الحصول على التقنية العالمية الحديثة اللازمة لتشييد تلك المشروعات والمرافق والتي لا تتوفر محلياً بل يقلها المستثمر الأجنبى للمالك لتلك التقنية الحديثة والذي لديه سابق الخبرة العالمية فى تشييد وبناء مثل هذه المشروعات والمرافق .

وفي ذات الوقت يستفيد المستثمر من ضيق استثماراته في تشييد هذه المشروعات واستغلال المرفق لفترة الامتياز والحصول على الأرباح في شكل عوائد تشغيل المشروع أو المرفق والحصول على الرسوم من المصنفين من هذا المرفق .

العناصر الرئيسية لنظام B.O.T هي :

١- التشييد والبناء للمشروع أو المرفق وذلك يتم من رأس مال المستثمر من القطاع الخاص وبمقالي الأعمال الذين يعد إليهم بإنشاء المشروع أو المرفق وبالجوء إلى مؤسسات التمويل العالمية للحصول على القروض اللازمة لتكامل رأس فسي تمويل المشروع .

٢- التشغيل OPERATE وذلك يتم بواسطة شركة التشغيل للمشروع وهي أيضاً من القطاع الخاص والتي يعد إليها المستثمر بتشغيل طوال فترة الامتياز بموجب عقد تشغيل .

٣- التسليم وهو التزام قائم على المستثمر بتسلم المشروع أو المرفق في نهاية فترة الامتياز إلى الحكومة بدون مقابل وفي حالة جيدة .

ولقد شهد العالم خلال السنوات العشر الأخيرة ازدياداً كبيراً في لجوء حكومات الدول إلى نظام B.O.T لتشيد وبناء مشروعات البنية الأساسية بالاستعانة بمستثمرين من القطاع الخاص دون أن تتحمل الحكومات أي مبالغ من موزناتها أو تلجأ لفرض الضرائب ولكي تعطى أمثلة نذكر ما يلي :

١- الولايات المتحدة الأمريكية استعانت بالمستثمرين من القطاع الخاص في إنشاء مشروعات الطرق - الكبارى - للمياه - للزراعة - الصرف الصحي - الكهرباء - المستشفيات - السجون - استادات للرياضة - المطارات وغيرها وذلك بتكلفة استثمارية وإدارتها وتحصيل الرسوم من المستثمرين طوال فترة الامتياز .

٢- وفي فترة آسيا والمحيط الهادئ قبلت حكومات دول المنطقة وهي الصين - اندونيسيا - كوريا الجنوبية - ماليزيا - الفلبين - تايلندا - فيتنام بإنشاء الكثير من مشروعات البنية الأساسية وخطمت لإنشاء مشروعات أخرى في المستقبل القريب وذلك بنظام B.O.T فحرت تكلفتها الاستثمارية في الفترة من ١٩٩٥ وحتى ٢٠٠٤ بـ ١,٥٠٩ بليون دولار أمريكي - وذلك طبقاً لأحدث إحصائية أصدرها البنك الدولي للإنشاء والتعمير وذلك في مجالات مشروعات القوى الكهربائية , محطات

المياه - المواصلات - محطات الصرف الصحي - محطات إزالة ملوحة المياه - الطرق - السكك الحديدية - الموانئ - المطارات - الكبارى - الأنفاق وغيرها . ويشتمل النظام القانونى لعقود مشروعات البنية الأساسية بنظم B.O.T على إبرام عدد من العقود والاتفاقات تتضمن على سبيل المثال العقود والاتفاقيات التالية :

١- اتفاقية الامتياز : وللتى تبرم بين الحكومة المضيفة والمستثمر والتي تهدف إلى : ( أ ) قيام الحكومة بمنح المستثمر الحقوق المطلوبة لتشييد وبناء وتشغيل المشروع أو المرفق طبقاً للنظام العالمى وفى إطار القوانين الوطنية .

( ب ) وضع الالتزامات التعاقدية التى يلتزم بها المستثمر منذ بدء إنشاء المشروع وخلال فترة التشغيل وحتى نهاية فترة الامتياز .

٢- اتفاقية إنشاء شركة للمشروع وتبرم بين المستثمرين المساهمين فى إنشاء المشروع وطبقاً لقوانين الاستثمار والشركات التى تضعها الدولة المضيفة .

٣- اتفاقية تشغيل للمشروع وتبرم بين شركة المشروع ومقاولي الإنشاء

٤- اتفاقية تشغيل للمشروع وتبرم بين شركة المشروع ومقاولي التشغيل .

٥- اتفاقية الشراء ( فى محطات الكهرباء والمياه ) وتبرم بين شركة المشروع والوزارة أو الهيئة المختصة فى الحكومة المضيفة وللتى ستشتري الإنتاج اليومى وتقوم بتوزيعه على المستفيدين مقابل السعر المحدد للوحدة من الإنتاج .

ويتم إبرام هذه الاتفاقيات بموافقة الحكومة المضيفة وبشروطها التى تحددها والتي تضمن لها الحقوق الرئيسية والتي منها على سبيل المثال :

١- أن يلتزم صاحب الامتياز بمستوى الإنشاء والتشييد والبناء المطلوب وأن يتم ذلك فى الوقت المحدد .

٢- أن يلتزم صاحب الامتياز بمستوى أداء التشغيل الممتاز وأن يلتزم بالإصلاح والصيانة المستمرة للمشروع .

٣- أن يلتزم صاحب الامتياز بالتعريفات التى تحددها الحكومة للرسوم أو المقابل الذى يدفعه للمنتفع بالمرفق دون زيادة .

٤- أن يلتزم صاحب الامتياز بتسليم المشروع فى نهاية فترة الامتياز بدون مقابل وفى أحسن حال ويلتزم بفترة ضمان محددة بعد ذلك .



وتشجيعاً لهذا الاتجاه العالمي الذي تنتبها دول العالم في إنشاء مشروعات البنية الأساسية بنظام B.O.T يقوم البنك الدولي للإنشاء والتعمير بتقديم ما يسمى بضمان المخاطر الجزئي إلى المستثمر يضمن له التعويض عن الخسارة التي قد يتحملها في حالة بخلل الحكومة المضيفة بالتزاماتها نحو شراء الطاقة أو التزام المنتفعين بدفع رسوم الانتفاع بالخدمة المحددة مما يعجز المستثمر عن سداد القروض التي اقترضها من البنوك العالمية لإنشاء المشروع فيقوم البنك الدولي بالمصادقة على الحكومة المضيفة من البنوك العالمية لإنشاء المشروع فيقوم البنك الدولي مع الحكومة المضيفة عند بداية المشروع .

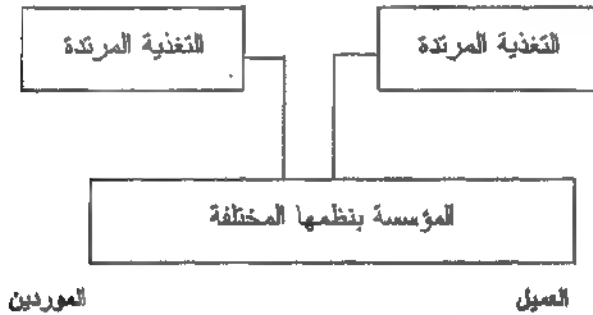
وإذا كانت مصر قد بدأت في إنشاء بعض المشروعات والمرافق بنظام B.O.T مثل محطة كهرباء سيدي كرير وغيرها فإن الحاجة تدعو إلى زيادة تطبيق هذا النظام لتغطية احتياجات مصر المتزايدة لإنشاء مشروعات البنية الأساسية من أجل التنمية الاقتصادية .

## إدارة الجودة الشاملة

## ٦-٢-١ : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المنظمة على رغبات واحتياجات العملاء وتحققها بصورة منتظمة ومستمرة .

ومن الممكن أن نعبّر عن نظام المنظمة الإنتاجية وعملاتها بها من مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالرسم التوضيحي المبين في الشكل التالي الذي يمثل التغيير في نموذج الإدارة من المفهوم التقليدي إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .



## ٦-٢-٢ : علماء الجودة الشاملة :

ظهرت مجموعة من العلماء من أبرزهم ديمينج حيث كان من أول الذين وضعت الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة . وقد لقب باسم أبو إدارة الجودة الشاملة .

وقد وضع الدكتور ديمينج نقاطه الأربعة عشر التي تحدد معالم الفلسفة القائم عليها أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي :

- ١- لإيجاد عرض ثابت من تحسين المنتج والخدمة .
- ٢- تبني فلسفة جديدة .
- ٣- توقف عن الاعتماد على التفتيش والاختبار كوسيلة وحيدة لتحقيق الجودة المطلوبة.
- ٤- توقف عن إصدار قرارات لاختيار المنفذين معتمداً على تقديم أفضل العروض فقط والاعتماد على إمكانات تأكيد الجودة لدى المنفذين كأساس للمفاضلة ، وإذا اقتضت كفاءة وقدرة منفذ العروض وحرصه على تحسين الجودة فاستمر في التعامل معه

ولا تفيده ( دون أسباب تتعلق بتأكد الجودة في المقام الأول ) لأن ذلك يؤدي إلى الإقلال من إلى الحد الأدنى .

٥- التحسين به تمرار وبلا نهاية كل طرق وأساليب التخطيط والتنفيذ وتقديم الخدمات المساعدة.

٦- إيجاد نظاماً فعالاً للتدريب على أداء العمل .

٧- تبني أسلوباً قوالياً فعالاً ونفذه على جميع المستويات .

٨- إعطاء الفرصة للمرؤوسين والعاملين وشجعهم على تحمل مسئولياتهم باعتمادهم .

٩- إلغاء العوائق التي تفصل مناطق المسئوليات الوظيفية وشجع الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات بين مواقع المسئولية المختلفة بالقدر الذي لا يؤدي إلى ضياع المسئولية أو إغناء المعلومات غير الضرورية .

١٠- تخلص من الشعارات والتحذيرات ( النصائح ، والأهداف التي ترفعها مجموعات أو فرق العمل ) .

١١- التخلص من الحصص أو الأنصبة العددية التي توضع لفرق العمل وتخلص أيضاً من الأهداف العددية ( للرقمية ) التي تعدها الإدارة .

١٢- التخلص من المعوقات التي تربط مجموعات العمل بهمهم وتحضهم على التفاخر المهني ( الانتماء إلى المهنة ) وتخلص أيضاً من التقييم السنوي للموظفين المبني على مقارنتهم ببعضهم البعض .

١٣- أنشئ برنامجاً قوياً للتعليم والتحسين الذاتي لكل فرد في المنشأة .

١٤- أشرك كل فرد في المؤسسة في جزئية من جزئيات العمل اللازم للتحويل إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

٢-٣ : تطور الجودة الشاملة :

تطور الفكر والتطبيق الإدارة المعاصر من خلال نظريته ، ومداخله المختلفة لإحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية ، والتكنولوجيا البشرية للارتفاع بمفهوم حياة الإنسان للقرن العشرين ، ومن أجل خدمة الصالح العام وحماية البشر في أي مكان وإذا كانت التكنولوجيا المادية تشير إلى محصلة التطور في الآلات والمعدات والطرق والأساليب فإن محصلة التكنولوجيا البشرية تتمثل في الارتفاع بالأداء الإنساني من خلال نقل قدراته ،

وتنمية استعداده عن طريق المهارات الفنية ، والمعارف السلوكية ومن ثم أصبحنا في أشد الحاجة إلى جودة عالية في التكنولوجيا للمادية وتكنولوجيا الأداء .

وقد انصم إلى هذين المنخلين للجودة مدخل آخر يتمثل في جودة البيئة ليضاف إلى نظام الجودة المدخل للتكامل . ومن ثم يحتوى نظام الجودة الشاملة على جودة التكنولوجيا للمادية . وجودة التكنولوجيا البشرية ، وجودة البيئة ، وقد حرصت الدول التي تأخذ بأسباب التقدم على وضع معايير محددة لمدى جودة تلك العناصر الثلاثة مع التحكم فيها بطريقة معينة من أجل تعجيم سوق المنافسة العالمية واقتصادها على من هو قادر على الوفاء بتلك المتطلبات .

ورغم توفر الإمكانيات لدى البلاد ذات الدعم المالى الكافى لإكتساء التكنولوجيا المادية ، وإحداث تطور على تكنولوجيا الأداء الإنسانى نسبياً إلا أن العنصر الثالث وهى جودة البيئة يفت حائلاً أمام بلاد العالم الثالث لدخول سوق المنافسة العالمية لما يتطلبه ذلك من صحة النظم الفرعية وجودتها ببلاد العالم الثالث لأن جودة البيئة التى تعتبر ملك للبشر فى أى مكان أن يتحقق إلى بجودة النظم الفرعية المكونة للنظم الرئيسية ، وأمام بلاد العالم الثالث مشوار بير فى هذا الصدد .

وقد بدأ الاهتمام فى التسعينات يتجه نحو جودة المنتج من خلال جودة المكونات الثلاثة (تكنولوجيا المادة ، وتكنولوجيا البشر ، وتكنولوجيا البيئة ) إلى جانب قضية الرقابة على الإنتاج.

ورغم اعتقاد البعض أن جودة المنتج ترتبط برفع تكلفته إلى أن كثير من البلاد، خاصة اليابان نجحت فى الإرتفاع بجودة المنتج مع الحفاظ على والتحكم فى عناصر التكاليف إلى حيث للرقابة على الجودة لخدمة المستخدم النهائى للسلعة أو الخدمة تحت مسمى الجودة الشاملة ، فى المدخل تحليل النظم ، بحكم أن النظام عبارة عن الأجزاء التى تؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر فى صيغة تفاعلية لخدمة الهدف العام ، ومن ثم أصبح هدف الوحدات الإدارية على اختلاف مستوياتها هو إنتاج سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق معايير معينة ومن هنا سعى بنظم الجودة الشاملة أو الجودة الكلية .

## مقارنة بين التفكير الإداري التقليدي والتفكير الإداري

## طبقاً لإدارة الجودة الشاملة

م	التفكير الإداري التقليدي	التفكير الإداري طبقاً للجودة الشاملة
١	تحسين الجودة يعنى زيادة في التكاليف	تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف وزمن الشغل
٢	العمل عبارة عن سلسلة من الأحداث والمهام	العمل عبارة عن طريق متكامل
٣	الكمية لها نفس أهمية الجودة ( الكم يمثل في أهميته الكيف )	بدون الجودة فإن الكمية لا تعلى شيء (الكم لا أهمية له بدون الكيف )
٤	الجودة تعنى الوصول إلى الهدف مسبقاً	الجودة تعنى التمسك المستمر ( لا الأحوال )
٥	الحصول على ٩٥% يعتبر شيئاً عظيماً	لا بد من ١٠٠% بأي حال من الأحوال
٦	الجودة هي نتاج للتفتيش الجيد	الجودة تبني في المنتج من أول مرحلة من مراحل التصنيع حتى مرحلة خدمات ما بعد البيع
٧	يجب أن يظل الموردين والفقير على أصابعهم خوفاً من المساءلة والعقاب الذي يمكن أن يقع عليهم	الموردين يجب أن يشعروا بأنهم شركاء للمنتجين ويعملون سوياً من أجل إرضاء العملاء .
٨	العملاء هم من يبيع لهم السلع والخدمات	العملاء هم جزء يكمل للمنظمة الإنتاجية
٩	للحصول على الجودة المطلوبة فإنك تحتاج إلى أفراد أكثر عدداً وأعلى كفاءة	يمكن الحصول على الجودة المطلوبة بنفس الأفراد الموجودين لديك الآن إذا قدمت لهم القيادة الرشيدة والتدريب المناسب .

تتضح معالم الأسلوب للإدارة من المقارنة التالية .

الأسلوب القديم	الأسلوب الجديد
يعتمد على السلطة .	يعتمد على المشاركة .
الخوف من إبداء الرأي .	المنافشات المفتوحة .
الخوف من ضياع الوظيفة .	تأمين الوظيفة .
برامج محددة .	تحسين مستمر .
سياسات وحظوات عمل .	سياسات مرنة تشجع على التحسين .
العمل من أجل الإنتاج .	العمل على حل أسباب المشاكل .
تباعد عن السوق .	الاقترب من السوق واحتياجاته .

٦-٢-٤ : العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :-

- ١- يجب قياس مستويات الجودة الحالية لموجودات الشركة حتى يمكن التأثير عليها عن خلال برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي نسعى إلى تطبيقه .
- ٢- يجب التركيز على العملاء المتحركين ونقصد بذلك العملاء الذين يغيرون توقعاتهم ومستوياتهم الجودة التي يقبلونها بمضى للزمن ، وهذا صحيح بالنسبة لكثير من العملاء فإن التطور في التفكير وفي الأدوات وفي مستويات المعيشة والدخل والافتتاح المسارات أمام التجارة الحرة لتتساقب من دولة إلى أخرى وما ينتج عن ذلك إتاحة الفرصة أمام العملاء للحصول على نوعيات متطورة من الإنتاج التي صنعت في بلدان أكثر تقدماً وأثر عرافة في جودتها وقدرتها على الأداء كل هذا أدى إلى التغيير المستمر في احتياجات وتوقعات العملاء ، ولذلك فنحن نسميهم بالعملاء المتحركين ( من مفهوم إدارة الجودة الشاملة ) .

وهؤلاء هم الذين يجب أن نركز عليهم اهتماماتنا كأحد العناصر الحاكمة لتصميم وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشأة الإنتاجية .

- ٣- اشتراك كل موظف في البرنامج ويعد هذا من الأسس الحاكمة برنامج إدارة الجودة الكاملة فإن البرنامج من تعريفه يشمل جميع القطاعات الوظيفية بالشركة الإنتاجية لا تقتصر على مجرد إدارة الجودة فقط بمفهومه التقليدي المبني على الفحص والاختبار

والفرز والتقنية وإنما تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يراعى توحى الدقة والأصول الفنية والتطبيقية في جميع الأنشطة وللقطاعات الوظيفية عل النحو المبين فيما يلي .

○ تحديد أهداف الإنتاج .

○ تحديد المواصفات .

○ للتصميم .

○ الإنتاج .

○ التوزيع .

○ خدمات ما بعد البيع .

○ التفكير على المدى الطويل والتحريك على المدى القصير .

٤- وهذا يعنى أن مفهوم إدارة الجودة لشاملة يتطلب أن يكون التفكير للقائمين عليها ممتداً إلى مدى طويل يتبينوا صورة الشركة في الزمن الحاضر وفي المستقبل البعيد أما تحركاتهم وإجراءاتهم التي يجب أن يتخذوها للتغلب على أى صعوبة أو إزالة مشكلة أو عقبة أو عمل التحسينات المرغوبة فإنها يجب أن تقوم على القصير لأن الإجراءات والتحركات تتغير بتغير الزمن .

٥- مقارنة بين التفكير الإدارى التقليدى والتفكير الإدارى طبقاً لإدارة الجودة الشاملة ولما كانت إدارة الجودة الشاملة تعتبر عملية إدارية فإننا نجد لازماً علينا أن نعرض مقارنة ما بين التفكير التقليدى الإدارى للجودة الشاملة حيث سنتين للقسارى أن إدارة الجودة الشاملة قد غيرت بعض المفاهيم التي كانت راسخة في ذهن خبراء الإدارة طبقاً للتفكير الإدارى التقليدى.

وسيقع بالتالى على المديرين في عصر إدارة الجودة الشاملة بعض الأعباء التي أو جدتها المفاهيم الجديدة عند قيامهم بالممارسات الإدارة في ظل برنامج إدارة الجودة الشاملة .

## ٦-٢-٥ : محاور ارتكاز ومكونات نظم الجودة الشاملة .

## الجزء الأول



رغم توافر الإمكانيات المالية الكافية لاقتناء للتكنولوجيا لمادية وأحدث تطور في التكنولوجيا الأداء الإنمائي نسبياً إلا أن الجزء الثالث ، وهو جودة البيئة يقف حائلاً أمام بلاد العالم لدخول سوق المنافسة العالمية لما يتطلبه من صحة النظم الفرعية وجودتها ببلاد العالم الثالث لأن جودة البيئة في أى مكان تعتبر ملكاً للبشر في أى مكان لا يتحقق إلا بجودة النظم الفرعية المكونة للنظم الرئيسية وأمام للعالم الثالث مشوار كبير في هذا الصدد .

## ٥-١-٦ : مبادئ الجودة الشاملة .

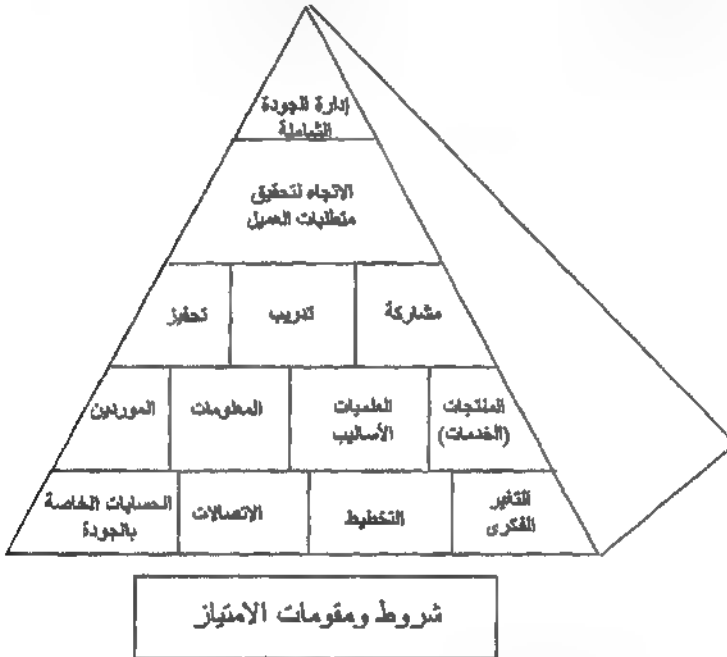
- الجودة مسئولية جميع العاملين بالمؤسسات وليست مسئولية قطاع الجودة فقط .
- إرضاء العميل هدف لسمى للجودة ويتم تحقيق ذلك بتحقيق الامتياز في كل مكان بالمؤسسة ويتم ذلك عن طرق المناخ الذى يشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة .
- تطوير المهارات اللازمة للدراسة والتطوير لكل عملية ( وكلمة عملية تشمل الإنتاج - المبيعات - احتياجات ومشاكل العملاء - دراسات السوق - تطوير المنتجات والخدمات - دراسات التكاليف ... الخ ) .
- الجودة عبارة عن دورات لا نهائية تبدأ بالبحوث والتطوير - التصميم - تحديد المواصفات - تخطيط الإنتاج - جودة المشتريات ولتقاء الموردين - تحديد معدات



- وآلات الإنتاج - ضبط العملية الإنتاجية - التفتيش والاختبار - المبيعات - خدمات ما بعد البيع - بحوث ودراسة السوق ثم البحوث والتطوير مرة أخرى.
- كلما زادت معومات الأفراد كلما كانت قراراتهم أفضل وأكثر فاعلية في العمل .
- يجب التركيز على الإجراءات الوقائية أكثر من الإجراءات التصحيحية .
- يجب ألا يكون العمل عشوائياً ويجب ألا يعتمد على المهارات الشخصية بل يجب أن يدرس ويحل وتستخدم الطرق العلمية في تحليله وتطويره ، ويجب أن يكون العمل نمطاً ويجب مشاركة جميع العاملين في اتباع هذا النمط .
- ٨٥% على الأقل من الأخطاء الموجودة بأى مؤسسة متعلقة بالإدارة .
- لذا يتم التركيز على الإدارة في إطار لجودة الشاملة كالآتي .
- الرؤية الواضحة الواضحة لكل مكان في المؤسسة .
- يجب أن تفي الإدارة بالتزامات تجاه العاملين .
- تحقيق علاقات عمل جيدة مع الموردين .
- الالتزام والقوة من القيادات .
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .
- الاهتمام بالأعمال الصناعية للصغيرة مثل الأعمال الكبيرة .
- تحديد وتعريف كل من العميل الخارجي والداخلي للعمليات .
- الالتزام الكامل لمكل العاملين تجاه المؤسسة .
- الإلمام بعناصر تكلفة الجودة .
- العمل المستمر لتقليل الفاقد .
- لجودة الشاملة لا تعنى بالضرورة إضافة موارد جديدة ولكن أيضاً إعادة للتنظيم وتعريب الأولويات .
- البشر هم أهم الموارد لتحقيق الجودة الشاملة (يجب تحفيزهم - تربيهم).

## ٢-٧ : شروط ومقومات تطبيق نظام لجودة الشاملة .

أن تحقيق الجودة الشاملة ليس سحراً وإنما له شروط ومقومات منها ما يتصل بالمنهج والعمليات الإنتاجية ومنها ما يتصل بالعمل البشري ومنها ما يتصل بالعمل بالعميل ونعرب أيضاً بشروط ومقومات الامتياز يمكن توضيحها بالشكل التالي .



## ٢-٨ : الاستعداد للجودة الشاملة .

- جودة وصحة النظام الفرعية المكونة للنظام الرئيسى لمجتمع معين .
- الاعتماد فى التغيير الفعال ، والأخذ بأسباب أحداثه .
- التمسك بالمعايير الأخلاقية .
- الريادة مع وجود رواد وقادة تغيير .
- التعليم الإدارى بكل صورة ومدخله .
- توافر الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والمعنوية وحسن إدارتها .
- الإبداع ، والتطور الجماعى .

- موضوعية تقييم الأداء من خلال معايير مقبولة ومرشدة .
- وصوح الرؤية .
- وجود أسس واضحة لاختبار خبرات التطور التنظيمي من خارج المنظمة .
- دراسة الاعتبارات ذات الأثر على إنجاز النظام ، مثل :
  - المدخل السلوكية للخاصة بالادافعية والحافز والتقييم والاتجاهات .
  - مستوى الصحة النفسية .
  - مستوى قدرات الابتكار .
  - الطموح المهني .

تلك هي بعض وليس كل متطلبات نظام الجودة الشاملة ، وقد بدأ تنفيذ تكنولوجيا تحديد أبعاد الأداء اعتباراً من عام ١٩٩٠ باختبار أكثر من عشرة أبعاد خاصة بالإطار السلوكي ، والمعرفة لسلوكية ذات الصلة بتكنولوجيا الأداء الأنمالي مثل ( بناء فريق العمل واتصالات ، والتغيير والتطور والالتزام .. إلخ ) مع وضع مؤشرات سلوكية لكل بعد .

وحاولت كثير من الشركات الأجنبية الأخذ بهذا النظام مثل شركة أمكو البترولية وشركة أسكو البترولية ، وشركة بيسسي كولا بالولايات المتحدة الأمريكية .

ومن ثم نجد الإدارة بالجودة الشاملة تشق من محاولة بعض البلاد المتقدمة أو التي تأخذ بأسباب التقدم - الحرص كل الحرص على وضع معايير خاصة بكل من جودة التكنولوجيا المادية ، وجودة تكنولوجيا البشرية ، وجودة البيئة من أجل تحجيم سوق المنافسة وقصره على تلك البلاد بطريقة لا تسمح لبلاد العالم الثالث من دخول تلك المنافسة إلا من خلال موصفات صعبة المثل وخاصة فيما يتعلق بجودة البيئة .

وهكذا نجد أن البلاد المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، وألمانيا واليابان وبعض بلاد النمر والخسة تسيطر على الموقف وتديره من خلال الإدارة للجودة الشاملة - أي وضع شروط ليست من السهل أمام البلاد العالم الثالث ، ولمزيد من الإيضاح حول الجودة الشاملة علينا أن نتذكر الآتي :-

تعبير طرق وأساليب العمل ليحتل عنصر الجودة قائمة أولويات العملاء .  
انصراف الاتجاه العالمي نحو تشدد العملاء في الجودة للمترقعة من المنتجات والخدمات .

وأصبحت ضرورة التعرف على مستويات الجودة التي نلقها العميل كمن متطلبات الأسلوب الحديث لنظم الجودة . د

لا نتظر أهمية الجودة إلى العملاء فحسب ، وإنما لكل من المنتجين والموردين أصبح الاهتمام بنظم فاعلية الجودة يضم جميع مراحل العمل بالمنظمة ابتداء من التصميم وانتهاء بتسليم المنتج والخدمة .

تضم نظم وأساليب الجودة مجموعة وظرفية منها تصميم وتطوير المنتجات وتخطيط الاحتياجات وتخطيط وتطوير العمليات الإنتاجية والإنتاج، والتعبئة والتخزين والتغليف ، والتبوع والتوزيع ، والتركيب والتشغيل لدى العملاء ، والمعمونة الفنية والصيانة والتسويق وبحوثه ، وغير ذلك من الوظائف .

تهدف نظم الجودة إلى تحديد جميع المهام التي لها علاقة الجودة وتحديد المسؤولين عن هذه المهام مع إحداث التعاون والتكامل بينهم .

تتأثر نظم الجودة في أى منظمة بأهدافها ونوع وطبيعة السلع والخدمات التي تنتجها .

لا ينصرف مفهوم الإنتاجية إلى الكم فحسب وإنما أصبحت الجودة من أهم عناصر الإنتاجية .

توف إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وهيكل عام لتحسين ربحية الشركات.

تضم إدارة الجودة الشاملة جميع الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية مع تطوير الموارد البشرية لإخراج المنتج بشكله وجودته النهائية .

أصبحت الجودة الشاملة تمثل احتياج تطلبه كعميل ، ومن ثم يجب الاهتمام بتوسيع مجالات السوق في الداخل والخارج ، ومن ثم يجب التركيز على برامج الجودة .

تجنى الشركات فوائد دمة من وراء نظم الجودة طبقاً للمواصفات القياسية حيث تولفبر التكاليف وفاعلية محددات الكفافية .

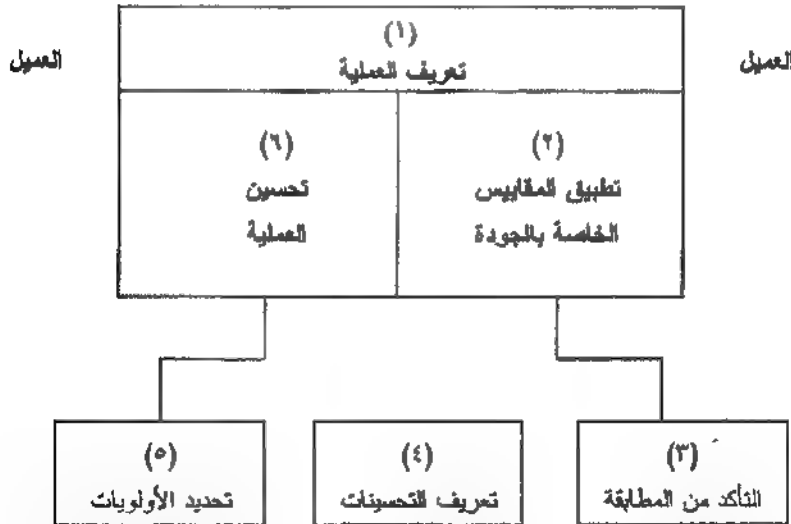
تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية مبنية عل مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات ، وموارد المنظمة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيتها بصورة منتظمة ومستمرة وعلى حد تعبير الدكتور " سمير طوبار " إذا كان مصطلح الجودة يعنى توجيه الأسئلة الصحيحة في الظروف البيئية الصحيحة ، وسواء كنا نتعامل

مع نظم تأكيد الجودة أن برامج الجودة الشاملة فإننا يجب أن نعي جيداً أننا كمنتجى سلع أو خدمات نفع ثمن الجودة الرديئة من جوانب ثلاثة .

- (أ) ثمن العمل الخاطئ الذى أدى إلى إنتاج المنتجات أو الخدمات للمعملة (غير المقبولة) .  
 (ب) ثمن إعادة العمل مرة أخرى أو ثمن تكلفة التصحيح .  
 (ج) ثمن الفرصة الضائعة التى كان من الممكن اغتنامها .

بحكم أسلوب إدارة الجودة الشاملة عناصر أربعة وهى قياس مستوى الجودة الحالية، والتركيز على العملاء المتحركين واشتراك كل موظف فى برنامج إدارة الجودة الشاملة لتضمن تحديد أهداف الإنتاج وتحديد المواصفات والتصميم والإنتاج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع ، والتفكير على المدى الطويل ولتحرك على المدى القصير .

٦-٢ - ٩ : خطوات الجودة الشاملة .



فيما يلى توضيح لكل مرحلة وأهدافها وخطوات تنفيذها وكذلك الوسائل والطرق الممكن استخدامها فى التنفيذ .

خطوة (١) تعريف العملية ( أو جزء من العملية ) .

الأهداف :-

- ١- فهم العملية وما هو المطلوب منها ؟
- ٢- تعريف صاحب العملية .
- ٣- تعريف دور القائم بالأداء .

خطوات التنفيذ :-

- ١- تحديد حدود العملية ومدخلاتها ومخرجاتها والموارد والعمل بالنسبة لها والعمليات الجزئية والتدفقات .
  - ٢- تحديد متطلبات الموارد والعمل بالنسبة للعملية .
  - ٣- تحديد التغيرات في المدخلات أو المخرجات التي تؤدي إلى تطوير الأداء .
- الوسائل والطرق الممكن استخدامها :-

- ١- العصف الذهني .
- ٢- خرائط التدفق .
- ٣- تحليل العملية .
- ٤- النماذج المناسبة للعملية .
- ٥- المواصفات القياسية .

خطوة (٢) تطبيق المقاييس الخاصة بالجودة .

الأهداف :-

تحديد المقاييس اللازمة لفهم وتحسين العملية .

خطوات التنفيذ :-

- ١- تحديد متطلبات القياس الخاصة بالعملية .
  - ٢- توفير المقاييس المناسبة .
- الوسائل والطرق الممكن استخدامها .

- ١- شروط ومقومات الجودة .
- ٢- حسابات تكلفة الجودة .
- ٣- حسابات التكلفة والوقت .
- ٤- طريقة المسار الحرج - شبكات بيرت .

٥- التنفيذ المرتجعة من العميل .

٦- الخرائط الإحصائية لضبط الجودة .

خطوة (٣) تحديد المطابقة .

الأهداف :-

١- تحديد مطابقة متطلبات العميل والموردين .

٢- فصل الأسباب الدائمة عن أسباب الخاصة .

خطوات التنفيذ :-

١- جمع ومراجعة بيانات العملية .

٢- تحديد ومتع الأسباب الخاصة للتغير .

٣- تحديد المشاكل الدائمة (المزمنة) ومتع أسبابها .

الوسائل والطرق الممكنة لاستخدامها :-

١- للمراجعات الاستقصائية .

٢- الخرائط الإحصائية لضبط الجودة .

٣- طريقة المسار الحرج .

٤- مراجعة التصميم .

٥- خرائط التدفق .

خطوة (٤) تعريف التحسينات .

الأهداف :-

١- تحديد فرص التطوير للعملية .

٢- حذف الخطوات الزائدة وتبسيط للعملية .

خطوات التنفيذ :-

١- جمع المعلومات .

٢- تحديد وتوثيق أماكن التحسين الممكنة .

الوسائل والطرق الممكنة لاستخدامها :-

١- شروط الامتياز .

٢- حساب تكلفة الجودة .

٣- مراجعة التصميم .

٤- خريطة عظام السمكة . للدراسات الإحصائية (باريتو) .

٥- تحليل للقيمة .

٦- نظام تقارير عدم المطابقة .

خطوة (٥) تحديد الأولويات .

الأهداف :-

١- وضع القرار في الأولويات .

٢- تحديد أهداف للتطوير .

خطوات التنفيذ :-

١- مراجعة أولويات التطوير .

٢- وضع الأولويات على أساس للتكلفة أو أي أساس آخر .

٣- تعريف مشروعات التطوير .

٤- وضع خطة التطوير .

الوسائل والطرق الممكن استخدامها :-

١- حسابات تكلفة الجودة .

٢- حساب التكلفة والوقت .

٣- نظرية باريتو .

٤- تحليل القيمة .

خطوة (٦) تحسين العملية .

الأهداف :-

الوصول إلى مستوى متطور لأداء العملية .

خطوات التنفيذ :-

١- وضع خطة التطوير .

٢- تعريف الأسباب الخاصة والدورية .

٣- ملاقة الأسباب الجوهرية .

٤- اختبار وتنفيذ للتطوير .

٥- المراجعة الدورية المستمرة للعملية .



الوسائل والطرق لممكن استخدامها :-

- ١- شروط الامتياز .
- ٢- تكلفة الجودة .
- ٣- تصميم التجارب .
- ٤- خرائط السبب والتأثير (عظام السمكة) .
- ٥ - ١ - ١٠ : طرق وأساليب ونماذج إدارة الجودة شاملة أولاً : العصف الذهني ( الابتكار - الإبداع ) .

وهي وسيلة لتشجيع الفكر والإبداع لاستنباط الأساليب والآراء المختلفة لمعالجة المشكلات وتفيد في إدارة الجودة الشاملة حيث أنها ضرورية لتحقيقها .  
تعريف الابتكار .

الابتكار هو تلك العملية الذهنية التي يستطيع الفرد عن طريقها أن يعيد الربط بين الخبرات السابقة والواقع المعاش بالطريقة التي تساعد على التواصل إلى أنماط أو أشكال أو علاقات جديدة .  
الأهمية .

- العالم في تطور وتغير مستمر .
- القدرات الابتكارية أداة لتطوير السلع والخدمات .. أوجه التقدم الأساسي جميعاً
- محصلة طبيعية لفكرة تم التوصل إليها ذات يوم .
- الأساليب والأفكار الخلاقة وسيلة للصناعات لبقائها واستمراريتها .
- الفكرة الجديدة هي الوسيلة للجادة والفعالة للمنافسة .
- الإبداع والخلق وسيلة الإنسان لأن يجد مكاناً بين الآخرين .
- طبيعة العملية الابتكارية .

- القدرة الابتكارية قدرة إنسانية موجودة لدى كافة البشر بدرجات متفاوتة .
- تصل إلى الجدية الإبداعية عند نسبة قليلة جداً من الناس .

خصائص العملية الابتكارية .

- الفكرة لا تأتي من فراغ بل أنها تولد وتتطور .
- إن حل المشكلة أو الحصول على فكرة يحتاج إلى معارضة شعورية .
- التفكير الخلاق لا يعنى فقط أفكار جديدة بل أيضاً استخدامات جديدة لأفكار قائمة .

○ الأفكار تأتي بالضرورة حاجة فعلية سواء كانت حاجة ماثلة وملحة أم أجلة ومتوقعة  
 إن الفكر لا تأتي من فراغ بل تولد وتتطور ، وذلك أن التفكير الخلاق هو عملية فعل  
 سواء تعلقت بأشياء بسيطة مثل للطفل الذي يقوم بتركيب المكعبات أو حل الكلمات  
 المتقاطعة أو تعلقت بحل مشكلة معقدة في الكيمياء أو الطبيعة أو الرياضيات أو  
 غيرها من المشاكل اليومية التي تعابها في العمل وفي هذه الحالات فإننا لا نبذل  
 جهداً عضلي ولكن غالباً ما نعتمد على الفعل الذهني ومن ثم فإن الخاصية الأولى  
 لعملية الخلق احتياجها إلى ممارسة ذهنية .

إن حل أي مشكلة أو الحصول على فكرة يحتاج إلى ممارسة شعورية فعندما  
 يجتمع مجموعة من الأفراد لدراسة مشكلة معينة فإنهم لا يجلسون ويبتصرون الأفكار  
 ولكنهم يمثلون جهد شعوري لتوليد هذه الأفكار فلو افترضنا أن مجموعة من الناس تقوم  
 بعمل دراسة حول منتج جديد معين فليها أولاً إعداد قائمة بالخصائص المطلوب توافرها  
 هؤلاء الناس حينئذ يستعينون بخبراتهم السابقة حول أشياء أخرى في التوصل إلى إمكانية  
 تحقيق هذه الخصائص في المنتج ، وعلى سبيل المثال ينقسم مقياس الضوء بحساسية اتجاه  
 الضوء ومثل هذه المعلومات قد تقود إلى التفكير في أشكال أخرى لمثل هذا النوع من  
 المقاييس مثل إمكانية التوصل إلى مقياس الصوت أو الحرارة أو الوزن أو غير ذلك من  
 تطبيقات هذه الخاصية في التفكير هنا هو تفكير واع وهو ممارسة شعورية.

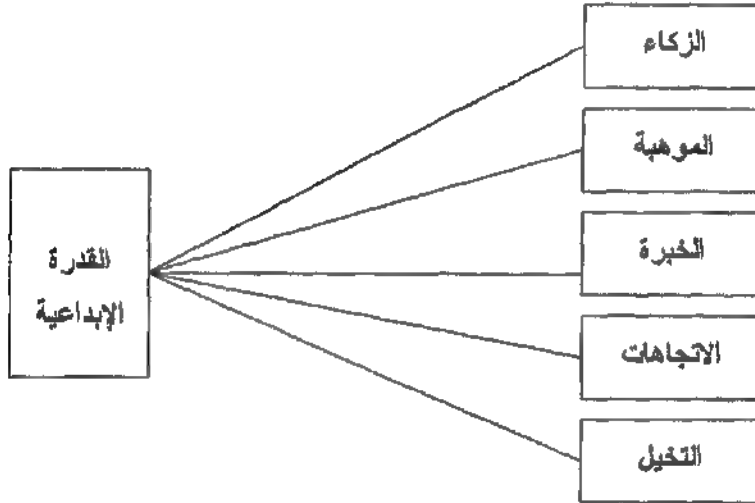
ومما تقدم فإن أهم خصائص عملية التفكير الخلاق أنها لا تقتصر فحسب على  
 إنتاج أفكار جديدة بل تمتد أكثر من ذلك إلى التفكير في خلق استخدامات جديدة لفكرة  
 قائمة فمثلاً فكرة البخاخات طبقت أولاً بالنسبة للمبيدات الحشرية ثم استخدمت في العطور  
 والوريش وللكيماويات وغيرها ومثل هذا النوع من التطوير لم يتطلب الوصول إلى  
 أفكار جديدة ولكن إلى استخدامات جديدة لأفكار قائمة إن التفكير الخلاق يوفر إجابات  
 جديدة عن الاستخدامات المتعددة للمنتج ، وكيف يمكن أن تتطور كثيراً من المنتجات وذلك  
 نكي تتناسب مع استخدامات أخرى ، هل يلزم إضافة منتجات أخرى أو حذف بعض  
 المنتجات ؟ إن التفكير الخلاق يسمح بالاستخدام الأمثل لأفكار دون الحاجة إلى اختراعات  
 جديدة .

وفي بعض الأحيان فإن البحث يؤدي إلى التوصل إلى أفكار ليس لها ضرورة  
 تطبيقية ملحوظة ولا أن التجربة تفيد أن مثل هذه الأفكار سوف يكون لها فائدة عاجلاً أو

أجلاً فعدما اكتشف فكرة لرايدو لأول مرة تسائل كثير من الناس عن فائدتها ولكن اليوم نعرف مقدار الفائدة العظيمة لهذا الاختراع سواء في الأرض للسلامة أو الأعراس العسكرية

وحلصة الأمر فإن أى فكرة يجب أن تلبى حاجة فعلية سواء كانت هذه الحاجة ماثلة أو ملحوظة أو أجلة متوقعة .

## ٢- مدخلات عملية الإبداع .



كل إنسان يتمتع بقدرة ن للذكاء تختلف درجة شدته من فرد لآخر ومعنى الذكاء لم يتفق عليه العلماء حتى الآن ظن أن كلفة للتعريف التي تناولها علماء النفس مثل (حوادرد) وغيرهم تتضمن أن من مظاهر الذكاء سرعة الفهم وقوة الحدث وحد الزمن وإمعانه .

## ٣- الموهبة .

هى مواهب شخصية وكل فرد لديه من هذه لموهبة .

## ٤- الخبرة .

وهى عبارة عن الخبرات المستمدة من البيئة من خلال لتفاعل مع هذه البيئة ممارسة التجارب والتطبيقات دخلها ولا شك أن مثل هذه الخبرات تتسم بالتاريخية أى

حدثها في الزمن الماضي وتكثر في الذاكرة ويتم استرجاعها ذهنياً في ضوء مواقف أو حاجات معينة .

#### ٥- الاتجاهات .

حيث يؤثر بلا شك على أفكارنا سواء كانت هذه الاتجاهات خاصة بنا أو هي اتجاهات لمنظمات التي تعمل بها وإذا ما تساءلنا ما هي الاتجاهات وكيف تتكون فإننا سرف نتعرض لعدد من وجهات النظر للعالمية فهناك تعريفات (البورت) و (رينشار- ديوي) وغيرهم لأننا نستطيع من هذه التعاريف مفهوماً للاتجاه هو .

استعداد أو نزعة لاستجابة بشكل معين إزاء تأثيرات أو مواقف معينة وهذا له صفة الاستمرار الفعبي بمعنى أنه يمكن قياسه ويوجه هذا الاستعداد استجابة الفرد للمواقف أو الأشياء إما وجهة القبول أو عدم القبول نتيجة لخبرات الشخص وتفاعله مع واقف الحياة المختلفة .

#### ٦- التخيل .

حيث تمثل القدرة على لتخيل عنصر هام يسمح لإنسان بالخروج من الروتين ويساعد على أن يكون له تصور عن الآخرين ، والخيال ينصب على التكيف بالأفكار التي تطرح عادة ف مواقف الابتكار ويقصد بهذا الكيف المرونة والنوع والتلقائية ف التفكير أي التحرر من الجمود والتمطية بحيث يسمح هذا الحرير بالإنهائية .

وذلك أن التخيل هو ألا تخضع لحدود ، كما قال البرت أبشتاين ذات مرة أن التخيل أهم من المعرفة ذلك أن المعرفة لها حدود ولكن التخيل يتضمن العالم بلا أي حدود .

#### خطوات التفكير الابتكاري .

كجزء من النشاط العملي الفعلي يتسم بكونه نشاطاً مستمراً أنه يبرز واضحاً عندما يواجه الإنسان مشكلة معقدة تحتاج إلى حل .

ما هي الشكل للنموذجي لمواجهة أية مشكلة ؟

ينقسم هذا النموذج إلى عدد من الخطوات .

تقييم الفكرة الموضوعية	مرحلة الإلهام ظهور الحل فجأة	ممارسة المحاولة والخطأ	جمع المعلومات
------------------------------	------------------------------------	------------------------------	------------------

## الخطوة الأولى :-

جمع كل المعلومات متاحة للتعرف على كيفية مواجهة الآخرين للمشاكل المشابهة  
بالمشكلة موضوع البحث .

## الخطوة الثانية :-

ممارسة المحاولة والخطأ بما يسمح بتجريب أفكارنا الخاصة في حل لمشكلة وهذه  
المرحلة التي تحدث فيها التخيل للعلمي وهي المرحلة التي يتم فيها الوصول لشيء أفضل  
لتطوير آية فكرة ، عندما تعجز من خلال التفكير للشعوري عن الحصول على أفكار  
جديدة فإنه يجب إطلاق طاقات الفكر اللاشعوري وفي هذه المرحلة يحاول العقل أن يفرز  
كل المعلومات التي تساعد في الوصول إلى الحل .

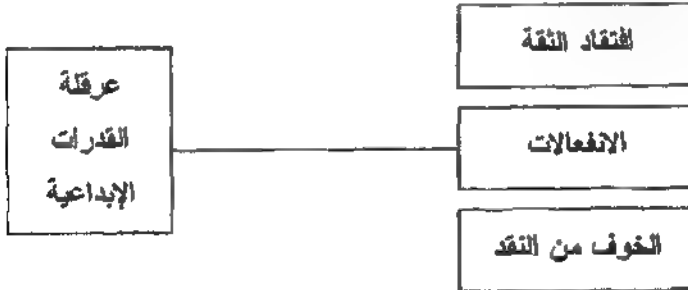
## الخطوة الثالثة :-

وهي أكثر الخطوات إثارة ويمكن أن يطلق عليها مرحلة الإلهام أو حصول على  
الفكرة وهي تتسم بظهور الحل بشكل فجائي ذلك أنه عندما يصبح كسل شيء ملبوراً  
وراضحاً وعندما تنشيط قدرة الخلق فإن العقل يتوصل إلى الفكرة التي تحل المشكلة .

## الخطوة الرابعة والأخيرة :-

وتتمثل في التأكد من أنه تم الحصول على الإجابة الصحيحة للمشكلة وتعني هذه  
الخطوة تقييم الفكرة بموضوعية ، وهذا يحتاج إلى التأكد من أنه قد أخذ في اعتبار كل  
العوامل وأن كل منها قد أعطى الوزن المناسب .

## معوقات التفكير الإبتكاري :-



ثانياً : أسلوب عظام السمكة .

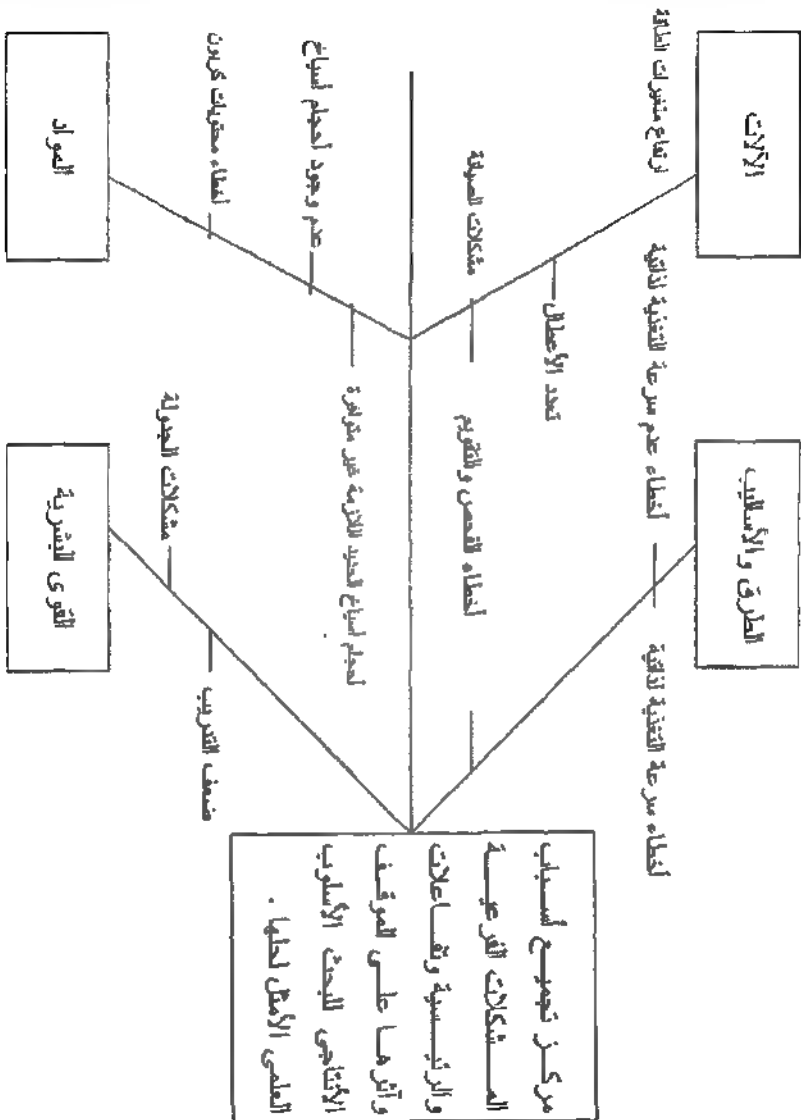
ومن أجل تحقيق الجودة بالمقاييس التي تحكم نظام إدارة الجودة وفقاً لاتجاهات الدولة فيما يتعلق بالمعايير والمقاييس التي ينبغي أن تسود في الصناعة وصولاً إلى رضا المستهلك فإن الإدارة استعانت من أجل تحقيق هذا الهدف بالعديد من الأدوات العملية والتي منها الاستعانة بالخرائط والأشكال التي توضح تدفق العمل والتي سنعرض على سبيل المثال بعضاً منها .

تستعين إدارة الجودة بالعديد من الأشكال والخرائط التي توضح تدفق العمل وما قد يقابله من عقبات ومشكلات بهدف تيسير اتخاذ اللازم نحو التغلب على هذه العقبات والمشكلات ... ومن بين العديد من لخرائط والرسومات من الرسم الموضح والذي يطلقون عليه (السبب وآثاره) أو (الرسم البياني لإينشي كاوا) نسبة إلى المعلم الذي قام بتصميمه .

والشكل يشبه إلى حد ما الهيكل العظمي للسمكة ، وفي المقدمة (أو الرأس) تحدد المشكلات وآثارها .

والخط الذي في الوسط يمثل العمود الفقري أو المحور المركز ، والعظام التي تنفرع منه العمود الفقري أو المحور المركزي يسجل عليها الأسباب المحتملة و للمشكلات الإنتاجية من أجل التعرف على احتمال ظهورها كما يساعد الرسم على التعرف على كيف أن أسباب المشكلات المختلفة والمتناثرة قد تتداخل وتفاعل ويوضح الرسم أيضاً كيفية حدوث أسباب المشكلات المحتملة .

خريطة الشكل الشبكية بالهيكل العظمى للمسكة .



ويوضح الشكل علاقة كل منهما بالآخر أثناء ساعات العمل وبذلك تساعد على البدء في تطبيق عملية حل المشكلات أسلوب لجمع البيانات والمعلومات لتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية. وهو أسلوب مرئي لتحديد العلاقات بين العوامل المختلفة المؤثرة على العملية ويتم طبقاً للخطوات الآتية :-

- ١- تسمية المشكلة .
  - ٢- تحديد المجموعات الرئيسية للأسباب الرئيسية المؤدية لها ( تشمل البيانات والمعلومات والبيئة المحيطة والمواد والقياسات والبشر والتدريب .. إلخ ) .
  - ٣- عملية للعصف الذهني لتحديد الأسباب الفرعية المختلفة .
  - ٤- حذف الأسباب التي لا تؤدي إلى المشكلة .
  - ٥- دراسة الأسباب المتبقية وتحديد أكثرها أهمية .
  - العمل واتخاذ القرار على أكثر علاقة بالمشكلة .
- ثالثاً : خرائط التدفق .

وهي تمثل للعملية يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها ويمكن بيان ما يلي (أنشطة القيمة المضافة - نقاط التحكم - نقاط جمع البيانات - النقاط للحاكمة ) وتعتبر خرائط التحكم من الوسائل الجيدة للتدريب حيث تعتبر أسلوب جدد للمهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة .

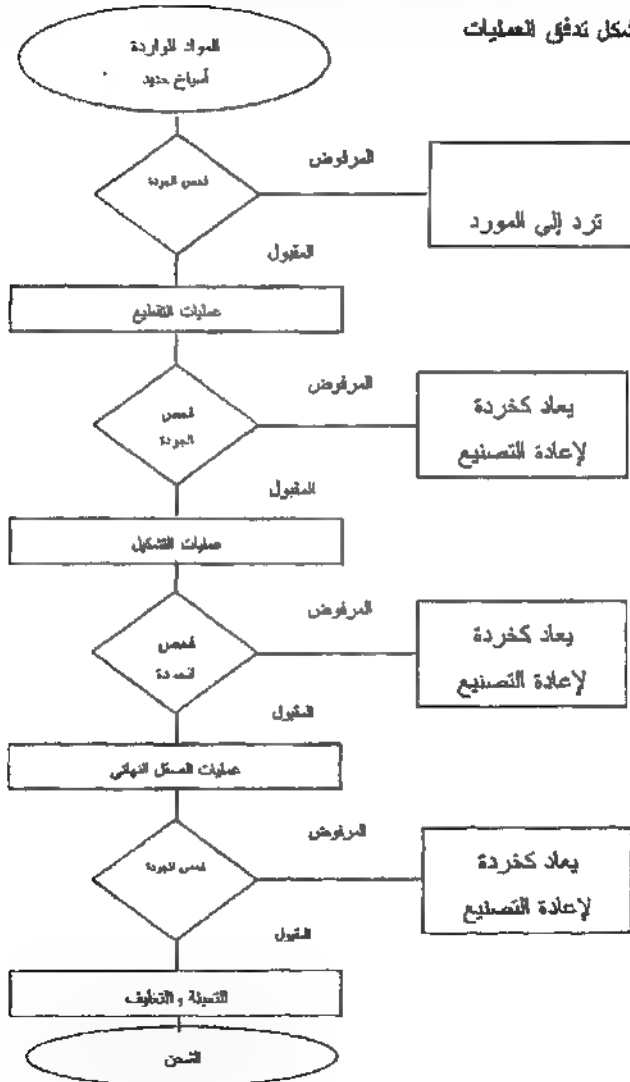
يتم تنفيذها باستدعاء ممثلين للإدارة المختصة بالعملية - ثم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية ثم تمثل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء لمن تمثيل كل العملية ، بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى تفصيل .

ويوضح شكل تدفق العمليات للخطوات العملية لأسباب تدفق المدخلات حتى إخراجها وصولاً إلى تحقيق أهداف الجودة ولذلك يطلقون على هذا الشكل أيضاً خريطة المدخلات والمخرجات .



وينعطى الشكل الترتيب الذي يتم من خلاله خطوات تنفيذ العمل أى متابعة ورجو أن يكون واضحاً أن كلمة مرفوض الواردة بالخريطة تعنى عدم مطابقة المرفوض للمعايير والمعايير الموضوعية لتحقيق للجودة .

خريطة شكل تدفق العمليات



رابعاً : الاختبارات والمقاييس (التفتيس) .

وهي أدوات تستخدمها إدارات الجودة لشاملة لتنفيذ عمليات التفتيس والتفتيس .

١- الاختبار .

وهي وسيلة للمقارنة بأن التنفيذ مطابق للخطط أو المواصفات ويتم بأخذ عينات

لوحداث منتجة أو شبه مصنعة أو نصف مصنعة أو مواد أولية وقد يكون .

\* قبل الإنتاج ( مواد خام ) .

\* أثناء الإنتاج ( نصف مصنعة ) .

\* بعد الإنتاج ( منتج تام ) .

وتنفيذ الاختبارات في :-

- التحقيق من دقة التنفيذ .

- اكتشاف المعيب أول بأول .

- إظهار مدى القدرة من الإدارات والأقسام المختلفة وخاصة بعد التصنيع .

- تحقيق قوة في المناقشة .

- كسب السوق والمستهلكين .

أنواع الاختبارات .

- اختبارات موضوعية (للعلمانيين) .

- اختبارات فنية ( للمواد والمنتجات ) .

- اختبار للألات .

طرق الاختبارات .

- المشاهدة .

- للتجربة والخطأ .

- العينات .

٢- التفتيس (المقاييس) .

ماذا يعني بالتفتيس ؟

يعرف التفتيس حسب ما وضعته المنظمة الدولية للتفتيس " أيزو " بأنه وضع

وتطبيق قواعد لتنظيم نشاط معين لصالح جميع الأطراف المعنية .

وبتعاونها وبصفة خاصة لتحقيق اقتصاد متكامل مع الاعتبار الواجب لظروف

الأداء ومقتضيات الأمان .

ويمكن توضيح هذا التعريف بمزيد من التفاصيل بأنه يعنى الأسلوب أو النظام الذى يحقق وضع للمواصفات القياسية التى تحدد الخصائص والأبعاد ومعايير لجودة وطرق التشغيل والأداء للمنتجات مع تبسيط وتوحيد أنواعها وأجزائها بقدر الإمكان ، إقلالاً للتعدد الذى لا داعى له ، وتيسراً للتبادلية فى إنتاج الجملة وقطع الغيار وخفضاً للتكاليف .

كما يشتمل التقييس توحيد الطرق والأساليب التى تتبع عند الفحص والاختبار للتأكد من مطابقة السلع والمنتجات للمواصفات المتعمدة وكذلك المصطلحات والتعاريف والرموز والفنية وأسس الرسم .

أسس التقييس :-

بنى التقييس على أربعة أسس هى ( ٤ ثاء ) .

- ١- التبسيط .
- ٢- التتميط .
- ٣- التوصيف .
- ٤- تحقيق الملائمة للاستعمال .

ولما بنى تلخيص يوضح ماذا يعنى كل من هذه الأسس :

١- التبسيط .

عرفته المنظمة الدولية للتقييس بأنه : " اختيار عدم نماذج المنتجات إلى العدد الذى يكفى لمواجهة الاحتياجات الملادة فى وقت معين ، وذلك عن طريق اختصار أو استبعاد النماذج الزائدة أو استحداث نموذج جديد ليحل محل نمونتين أو أكثر على ألا يخل ذلك بحاجة المجتمع ورجلته للمستهلكين .

ويهدف التبسيط إلى عدم تعدد تنوع النماذج المختلفة من السلع شائعة الاستعمال لما لى ذلك من إسراف فى التكاليف ، وزيادة فى الجهود الإنتاجية ، لذا فهو يؤدى إلى زيادة فى حجم الإنتاج وخفض التكاليف مع تحسين كبير فى الخدمات المتاحة له من حيث توفير السلع والسرعة فى استلامها ، وسهولة إصلاحها بالإضافة إلى ارتفاع مستوى

وخفض رأس مال المستثمر نتيجة لتقليل الآلات والمعدات وقطع للقيام بالمستخدمة في الإنتاج .

#### ٢- التنميط .

عرفته للمنظمة الدولية بأنه : " توحيد مواصفين أو أكثر لجعلها مواصفة واحدة حتى يمكن للمنتجات الناتجة أن تكون قابلة للتبادل عند الاستخدام " ولقد أدخل التبسيط تطوراً هاماً على أساليب الصناعة فإليه يرجع الفضل الكبر في إمكان الإنتاج على نطاق واسع وهو يؤدي عامة إلى نتائج مماثلة لما يؤدي إليه التبسيط فهو يقلل من مساحة التخزين ، ويزيد من دوران الموجودات بالمخازن ، يقلل ذلك بحجم المخزون الراكد كما أن له تأثيرات كبيرة في تبسيط القيد في السجلات ، كذلك فهو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإلى تبسيط إحكام ضبط الجودة وتحقيق كل هذه المزايا خفضاً كبيراً في تكاليف الإنتاج مع الارتفاع بمستوى جودته .

#### ٣- التوصيف .

عرفته المنظمة الدولية للتقييس بأنه : " البيان الموجز لمجموعة المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في منتج أو مادة علمية ما مع إيضاح الطريقة التي يمكن بواسطتها التحقق من استيفاء هذه المتطلبات كلما كان ذلك ملائماً .

فالتوصيف يعني تحديد خصائص المواد والمنتجات وكذلك الطرق والوسائل الكفيلة لتحقيق توفير هذه الخصائص ، وقد لا يكون هذا التحديد بسيطاً فقد يستلزم مثلاً الاستعانة بكثير من الرسومات الهندسية أو المنتجات أو الجداول وقد يحتاج إلى إجراء الكثير من البحوث الصناعية ، ولذلك فإن تحقيق الحرية المطلقة يصبح ضرورياً لإطلاق الحرية للتطورات التقنية عن طريق التدخل في طرق التصنيع ما أمكن ، ويتم بدلاً من ذلك التركيز على مستوى الأداء للسلعة ، فتحدد الحدود الدنيا لمقاومة الضغط أو الشد في نوع معين من الصلب مثلاً أفضل كثيراً ممن النص على أسلوب تصنيعه .

وقد أزال هذا المبدأ التناقض الذي يمكن أن يحدث نتيجة التطور التقني واصطدامي بقيود تفرضها المواصفات وأزال عن التقنيين دعوى وقوفه في سبيل التطور أو تقليصه حرية المنتج والمستهلك في اختيار السلعة التي تتلاءم مع أغراضه .

## ٤- تحقيق الملائمة للاستعمال .

ويتخلص هذا التحقيق في أن الجودة ليست مطلقة وإنما يجب أن تربط بظروف الاستخدام فما هو جيد في مكان معين وتحت ظروف معينة قد يكون غير جيد في أماكن أخرى أو تحت ظروف مخالفة .

فمواصفات الأسمنت الذي يستخدم في الأراضي العادية قد يكون غير مناسب في الأراضي الصحراوية .

ونظراً لضرورة هذا المبدأ فإنه يجب الاهتمام بوضع مواصفات للوطنية في كل بلد دون نقل المواصفات الأجنبية مهما كانت مشهورة .

وهذا الأمر يوضح أن وحدة الظروف - كما هو الحال في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي - تؤدي إلى وضع مواصفات موحدة بسهولة ويسر .  
أهداف التقييس وفوائده .

أن الأسس الأربعة والتي يتضمنها التقييس لها آثار بعيدة المدى في جميع أنشطة الحياة فالتقييس ليس غاية في حد ذاته بل أنه وسيلة فعالة لتحقيق أهداف ضخمة من أهمها:-

## ١- خفض للتكاليف .

إنه من الطبيعي أن يتحقق خفض في تكاليف الإنتاج نتيجة لخفض الأموال المستثمرة فيما يلي :

- شراء آلات ومعدات ذات كفاءة عالية .

- خفض سعر شراء الخامات والمواد نتيجة لشراؤها بكميات كبيرة .

- وفرة في النفقات الإدارية نتيجة لتقليل وتبسيط الإجراءات المكتبية .

## ٢- زيادة الكفاءة الإنتاجية .

إن الاقتصاد على عدد محدد من النماذج والأنواع يؤدي إلى طول فترات تشغيل الآلات إلى زيادة كفاءة العمال والآلات على حد سواء بالإضافة إلى تحسين ضبط الجودة يؤدي إلى تخفيض نسبة المرفوضات أي زيادة للكفاءة الإنتاجية .

## ٣- تحسين جودة المنتجات .

إن تركيز أعمال التصميم والإنتاج على عدد أقل من الموارد والأجزاء وازدياد خبرة العمال قد هباً للإنتاج مستوى عالي من الجودة بالإضافة إلى أنه يمكن اقتناء أجهزة

احتبار دقيقة وثمينة كان من الصعب شراؤها في حالة صغر حجم الإنتاج نظراً لارتفاع ثمنها وعدم وجود مبرر اقتصادي لذلك ، وبالطبع فإن استخدام مثل هذه الأجهزة الدقيقة يعمل على إحكام ضبط الجودة ورفع مستواها .

#### ٤- الحفاظ على المواد والموارد .

إنه طبيعي أن يحقق للتغيير وفراً كبيراً في اللخامات والمواد للأسباب التالية .

○ تحسين تصميم المنتجات نتيجة التركيز على إنتاج عدد أقل من الأنواع والأحجام والمقاسات.

○ حسن استغلال المواد مع استخدام المواد البديلة نتيجة للأبحاث اللازمة قبل وضع المواصفات .

#### ٥- التبادلية .

كان نتيجة التبسيط هي انخفاض في المقاسات والأحجام ولقد فرض هذا الانخفاض مبدأ التبادل - أي قدرة الصانع على إنتاج عدد كبير من الأجزاء للمماثلة في الحجم والشكل والأداء إلى حد يضمن استبدال جزء آخر له نفس درجة الأداء .

وحيث أنه لا يمكن لجزئين أن يتماثلا تماماً فمن واجب التقييس أن يحدد التفاوت المقبول مع المحافظة على قابلية التبادل .

#### ٦- السلامة .

يوجد العديد من مقاييس المنتجات التي أعدت خصيصاً لحماية حياة الإنسان وصحته ، من أمثلتها أحزمة للمسافرين في السيارات والملبوسات الواقية في مجال الصناعة وأحزمة لاستعمالها في البحر .

وهكذا يمكن تلخيص التقييس من مزايا وفوائد كالتالي :

○ الاقتصاد الشامل .

○ حماية المستهلك .

○ الأمن وحماية الصحة والحياة .

خامساً : الرقابة بالاستثناء .

وهو نوع من أنواع الجودة ، حيث تقوم إدارة مراقبة الجودة بتقسيم وتوزيع اهتماماتها على الأصناف المنتجة طبقاً لما يلي .

١- الأهم من حيث الربح .

٢- الأهم من حيث التكلفة .

٣- الأهم من حيث التشغيل .

٤- الأهم من حيث وقت الإنتاج .

فتقوم المنشأة بتوجيه اهتماماتها طبقاً للعنصر الحاكم فمثلاً إذا كانت المنشأة توجه اهتماماتها ببيع الوحدة وكانت تنتج أصناف متعددة فإنها تركز على الأصناف ذات الربح الأعلى .

والمثال التالي يوضح ذلك .

وقد تبدو لأول مرة أن هذا يتعارض مع مفهوم الجودة الشاملة ولكنه أسلوب ووسيلة لتحقيقها حيث لا يمكن لأي منشأة أن توزع اهتماماتها بالتساوي على كل الأنشطة أو المشكلات.

مثال :-

شركة تنتج عشرة أصناف بياناتها ما يلي .

المنتج	تكلفة الوحدة	ربح الوحدة	وقت إنتاج الوحدة	كمية الإنتاج
أ	٦	١	٠,٢	٢٠٠٠
ب	٨٠	٤	٣,٠	٥٠٠
ج	٣٠٠	٢٥	١٥,٠	١٠٠
د	٢٥٠	٤٥	١٣,٠	٨٠
هـ	١٢	١٠	١١,٠	٢٠٠٠
و	١٤	٢	٣,٠	١٥٠
ز	٣٠	٥	٢,٠	٧٥
ح	١٤	٣	٠,٨	٥٩٥
ط	١٦٠	٤	١,٠	١٥٠٠
ى	٣٥	٢٠	١,٠	٥٠٠
	١٠٠٠	١٣٥	٥٠	٢٥٠٠٠

المطلوب :-

استخدام أسلوب الرقابة بالاستثناء كأحد أساليب مراقبة الجودة للشركة السابقة .

تنتج لشركة العشر منتجات السابقة وتحاول أن تركز في أى من العوامل السابقة ذات أثر هل التكلفة لم ربح لم للوقت أم الكمية .. إلخ .

فناخذ هنا للتكلفة فقط ونترك للقارئ أن يحسب باقى العوامل الأخرى بنسب الأسلوب .

يتم عمل ترتيب تنازلي للتكلفة فالأول هو الصنف جـ لأن تكلفته الوحيدة منه ٣٠٠ جم ثم د ٢٥٠ جم ثم ط ١٦٠ جنيه إلى الأخير ٦ جم ثم تعطى % لكل صنف بالنسبة لباقي الأصناف كما في الجدول التالي .

المنتج	تكلفة الوحدة	ربح الوحدة	وقت إنتاج للوحدة	كمية الإنتاج
أ	٦	ج	٣٣٠٠	%٣٠
ب	٨٠	د	٢٥٠	%٢٥
ج	٣٠٠	ط	١٦٠	%١٦
د	٢٥٠	هـ	١٢٠	%١٢
هـ	١٢	ب	٨٠	%٨
و	١٤	ك	٣٥	%٣,٥
ز	٣٠	ز	٢٠	%٢
ح	١٤	و	١٥	%١,٥
ط	١٦٠	خ	١٤	%١,٤
ى	٣٥	أ	٦	%٠,٦
	١٠٠٠		١٠٠٠	%١٠٠

فلو كانت التكلفة هي العنصر الحاكم فإن الشركة توجه ٣٠% من اهتمامها ووقتها في مراقبة الجودة للصنف جـ ٢٥٠% للصنف د أى أن الصنف جـ د فقط يمثلان



٥٥% من اهتمام إدارة مراقبة الجودة بينما للصنف ى لا يأخذ من اهتمام إدارة مراقبة الجودة أكثر من ١,٦% فقط .

يمكن للقارئ أن يجد أن نفس الأسلوب على الأرباح أو الوقت أو الكمية - أما إذا أردنا أن ندخل أكثر من عنصر نعطي أوزان مختلفة فلكونهم عشرة أصناف فالأول يأخذ ١٠ نقاط والثاني تسعة والثالث ٨ نقاط والخير واحدة فيكون الجدول كما يلي .

الترتيب	مجموعة الأوزان	أوزان الكمية	أوزان الوقت	أوزان الربح	وزن التكلفة	الصنف
١٠	١٣	١٠	١	١	١	أ
٥	٢٢,٥	٥,٥	٦,٥	٤,٥	٦	ب
١	٣٢	٣	١٠	٩	١٠	ج
٣	٣	٢	٩	١٠	٩	د
٢	٣١	٩	٨	٧	٧	هـ
٨	١٥,٥	٤	٦,٥	٢	٣	و
٧	١٠	١	٥	٦	٤	ز
٩	١٤	٧	٢	٣	٢	ح
٤	٢٤	٨	٣,٥	٤,٥	٨	ط
٦	٢٢	٥,٥	٣,٥	٨	٥	ى

أى أن الصنف ج يأخذ أكبر اهتمام ثم (هـ) ثم ط هكذا كما يمكن أن ينتظر الشركة إلى الاعتبارات السابقة بقيمة مختلفة ولا نعطي أوزان مساوية لكن من التكلفة ، الربح ، الوقت ، الكمية فقد نرى أن الربح يعطى وزن يساوى ضعف أ وزن آخر أى أن الأول يكون ٢٠ نقطة وليس ١٠ نقاط والثاني ١٨ ، ثم ١٦ نقطة وهكذا .

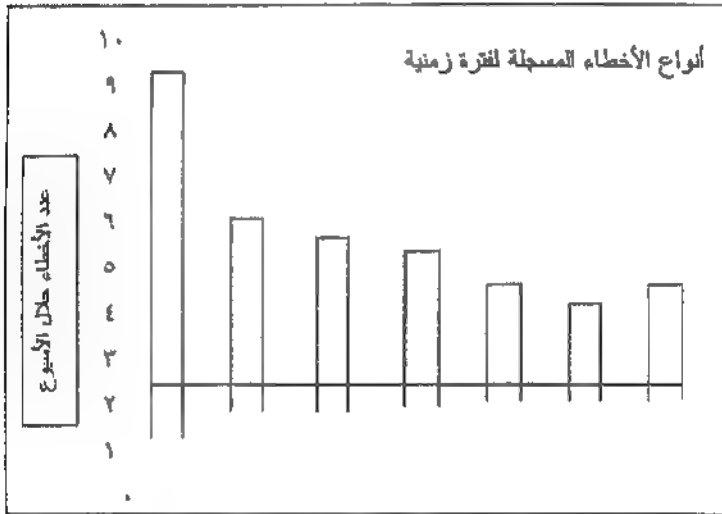
ويمكن للقارئ أن يدخل عنصر للوزان المختلفة ويجرى للمعدل المثال السابق فقد يختلف لقرار .

سادساً : خريطة باريتو .

وهى أداة سهلة، تستخدم للتعرف على الأخطاء أو المشكلات التى يبينها التركيز عليها والبحث عن أسبابها وتوصم هذه الخريطة للفترة زمنية محددة ، وللشكل التالى .

يوضح الأخطاء لفترة زمنية قدرها أسبوع أخطاء ممثلة بالقوائم التي تختلف أحجامها هناك غالباً القليل من الأسباب متعلق بالقدر الأكبر من التأثير ، ويوضح ذلك في الشكل البياني لذا أن الأسباب والمشاكل الحيوية التي يجب للتركيز عليها أولاً وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق لتحديد هذه المشكلة ويتم ذلك بتحديد كل العناصر والقيام بعملية القياس باستخدام وحدات ثابتة للقياس ثم يتم ترتيب العناصر حسب قيامها وتمثيل ذلك في الشكل البياني ثم اتخاذ القرارات اللازمة طبقاً للأهمية النسبية للعناصر .

أنواع الأخطاء المسجلة لفترة زمنية قدرها أسبوع



لتوضيح ما سبق يوضحه المثال التالي .

شركة تنتج ثلاثة أنواع من الصاعقات بولنتها ما يلي :-

المنتج	التكلفة	كمية الإنتاج شهرياً بالآلاف	كمية المعيب بالآلاف	نسبة المعيب (الأخطاء)
أ	رجالي	١٠	١٢	١٢%
ب	حريمي	٤٠	٨	٢٠%
ج	لطفال	١٠	٣	٣٠%

المطلوب : رسم خريطة باريتو .

يتم حساب معدل المعيب أو نسبة الأخطاء

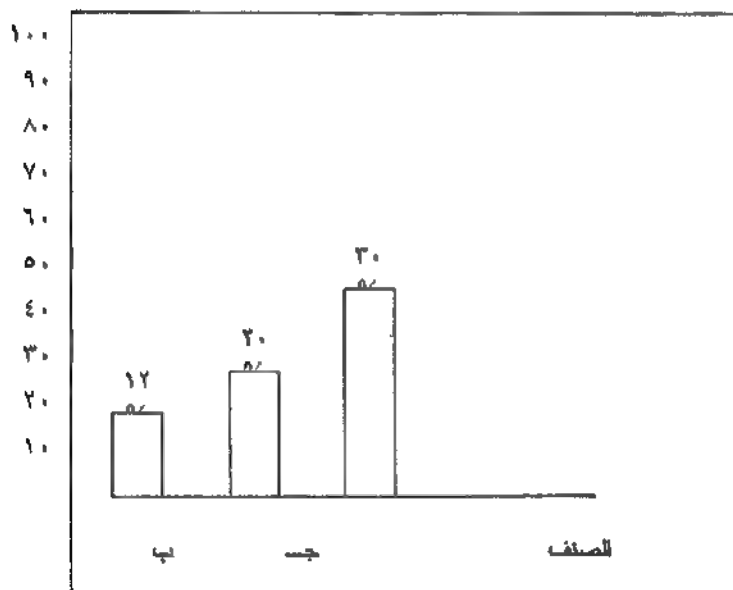
$$\text{نسبة الأخطاء} = \frac{\text{كمية المعيب}}{\text{كمية الإنتاج}} \times 100$$

$$\text{نسبة الأخطاء للصنف أ} = \frac{12}{100} \times 100 = 12\%$$

$$\text{نسبة الأخطاء للصنف ب} = \frac{8}{40} \times 100 = 20\%$$

$$\text{نسبة الأخطاء للصنف ج} = \frac{3}{10} \times 100 = 30\%$$

يتم التعبير عنها بالشكل التالي :-



سابقاً : مراجعة التصميم .

هي وسيلة للتحقق من التصميم ويتم بواسطة مجموعة من الخبرات في الاعتبارات المختلفة للتصميم ويجب أن تتم بدقة متناهية للتأكد من تحقيق لمتطلبات كذلك يجب أن

تكرر العملية ذات مرونة كافية بحيث تغطي مجال أوسع من المشروعات ، التصميم - مراجعات التصميم أن تخطط وتوثق كجزء من خطة للتحقق من التصميم -

وهناك ثلاثة أنواع من مراجعات التصميم .

(أ) المراجعات المبكرة .

حيث تتم مراجعة الأفكار الأساسية للتصميم وتقييم المداخل المختلفة وتحديد فرص الاستثمار في عملية التصميم .

(ب) المراجعات المتوسطة .

تتم قبل الإقرار النهائي للمواصفات الهامة للمنتج .

(ج) المراجعات النهائية (أو الحرجة) .

تتم بعد الوصول إلى الوضع النهائي للتصميم وقبل البدء في عملية الإنتاج .

ثامناً : نماذج العمليات .

وذلك بتحليل العملية ووضع نموذج لها ، وذلك يساعد في تحديد درجة تحقيق

المتطلبات بعد وضع النموذج ، ويتم اتخاذ الخطوات الآتية .

(أ) تحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة للعملية .

(ب) تحديد متطلبات العميل بخصوص هذه العملية .

(ج) تحديد الموردين الخارجيين والداخلين بالنسبة للعملية .

(د) تحديد ضوابط العملية - الأساليب - سياسات - التدريب (التعلم) اللازم للمعدات

(التسهيلات) مواصفات الجودة المطلوبة للعملية كل ذلك لتحقيق متطلبات العميل.

ومن أمثلة ذلك :-

- نموذج التعادل .

- نموذج الكمية الاقتصادية للطلب .

- نموذج نقطة الطلب لمراقبة المخزون .

- نموذج أسلوب بيت والتحليل الشبكي للزمن والتكلفة .

تاسعاً : تطبيقات :-

المسألة الأولى : ضع علامة (صح) أو (خطأ) بما يناسبها من العبارات الآتية .

الرأي	العبارة	مسلسل
	للعصف الذهني يعتمد على التخيل .	١
	التفتيش والفحص وسائل تقيد بمراقبة الجودة .	٢
	يجب اتباع أسلوب الرقابة بالاستثناء دائماً .	٣
	خراطط ضبط الجودة تكون لأبعاد فقط .	٤
	أسلوب عظام السمكة يفيد في علاج للمشكلات الجودة.	٥
	خريطة باريتو تعتمد على الإنتاج الجيد .	٦
	أسلوب مراجعة التصميم يكون في المرحلة النهائية والمبدئية .	٧
	الاختبارات والمقاييس لا غنى عنها في إدارة الجودة الشاملة .	٨
	خراطط التدفق هي تمثيل بياني .	٩
	نقطة الطلب نموذج من نماذج عمليات الجودة .	١٠

الإجابة

- ١- ص      ٤- خ      ٧- ص      ١٠- ص  
 ٢- ص      ٥- ص      ٨- ص  
 ٣- خ      ٦- خ      ٩- ص

السؤال الثالث : تمارين وإرشادات وحلها .

١- شركة صناعية تنتج لمبات كهربية بياناتها كما يلي .

الرمز	الصفة	كمية السلع	كمية المعيب
أ	لمبات صفراء	٤٠٠	٦٠
ب	لمبات بيضاء	٢٠٠	١٠
ج	لمبات نحاسي	٣٠٠	٣٠
د	لمبات كشاف	١٠٠	١٠

المطلوب : ارسم خريطة باريتو .

٢- حل لمثال الخامس بالرقابة بالاستثناء لكل من على حد .

- الربح - الكمية

- ٢- اتبع الحل بطريقة الأوزان إذا علمت أن .  
لتكاليف ٢- وزن أى عنصر .  
الربح ٤- وزن أى عنصر  
وقت الإنتاج ١ وزن .  
الكمية ١ وزن .
- ٤- ثم بعرض نموذج العظام السمكة فى حالة المشكلات الآتية .
- مشكلة انخفاض مستوى جودة الإنتاج .
- مشكلة هروب المستهلك للمنافسة لضعف الجودة .

نقسم وحدات الإدارة العامة بصفة أساسية هى أنها لا تهدف أساساً إلى تحقيق الربح لذا يصعب وضع أساس لتقييم الأداء على أساس تحقيق الربحية وبالتالي فقد دعا كل من Juran , E.Deming قادة المنظمات التى لا تهدف إلى ربح إلى الاستفادة من مزايا تحقيق مدخل الجودة الشاملة فى الإدارة " TOM " والذى يمكن الاستفادة فى مجال الإدارة العامة بصورة أساسية .

وتتمثل المزايا التى يمكن أن تعود على المؤسسات أو الهيئات أو الشركات أو المنظمات من تطبيق مدخل الجود الشاملة فى :-

- ١- التحسين المستمر لجودة الخدمات التى تقدمها تلك المؤسسات .
  - ٢- دعم القائمين على المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات وتحفيزهم على الأداء .
  - ٣- تعظيم الأداء وتعظيم الجهد المبذول .
  - ٤- تغطية تكاليف الأداء إلى أقل حد ممكنه .
  - ٥- رفع الروح المعنوية لأفراد الإدارة فى المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات .
- والجودة الشاملة للإدارة قلعة تشمل من أن تكون مجموعة من المبادئ الإدارية التى يمكن تطبيقها ، فهى وسيلة متكاملة لحياة المؤسسات، فهو مدخل يقشأ من الالتزام من جانب كافة أعضاء وحدات الإدارة العامة بضرورة التحسين المستمر للخدمات التى تؤدى للجمهور بالإضافة إلى شمول مدخل الجودة الشاملة على مجموعة من الأدوات والأساليب والوسائل.

وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الإدارة يتطلب أن يقوم القادة بفهم أهمية التفاصيل التي تتطلبها الأداء مع الالتزام بأهمية التقويم الفعلى لأداء المؤسسات أو الشركات أو الهيئات أو المنظمات .

التحسين المنظم لعمليات الإدارة في المؤسسات .

أن تطبيق مدخل الإدارة الشاملة يتطلب أن ندرك أن كل عمل هو جزء من عملية أكبر ، وهذا يسمح بعمليات تطوير فعال لأداء المؤسسات بما يسمح برفع مستويات الجودة وزيادة إنتاجية تلك الوحدات مع تخفيض تكاليف الأداء .

أن معاناة الأفراد عند التعامل مع المؤسسات في مصر تتطلب أن تقوم بجهود لتحسين مناخ الأداء لهذه المؤسسات باعتبار أن كل عمل من أعمال الإدارات هو في الواقع جزء من عمليات إدارية متكاملة تتطلب توفير أعلى درجات الجودة الشاملة والفعلية لها ، وهذا يتطلب .

#### ١- التحديد الواضح للعمليات .

فالتحديد الواضح للأهداف النهائية في المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات يتطلب تحديد وتسجيل مستويات الأداء الفاعلية مع التحسين المستمر لجودة كل خطوة داخل المؤسسات بما هي تلك مستويات الأداء اليومية لكل من العاملين والمديرين .

من الأهمية أن نتعرف على أسلوب الداء الفعلى للمؤسسات أو الهيئات أو المنظمات وليس على ما يجب أن يكون عليه ذلك الأسلوب .

ومن أفضل الوسائل لتحقيق ذلك هي أجزاء مقابلات مع الأفراد داخل المؤسسة وسؤالهم عن المطلوب الفعلى لادائهم من خلال شرح أسلوب للعمليات التي يقوم بها كل فرد .

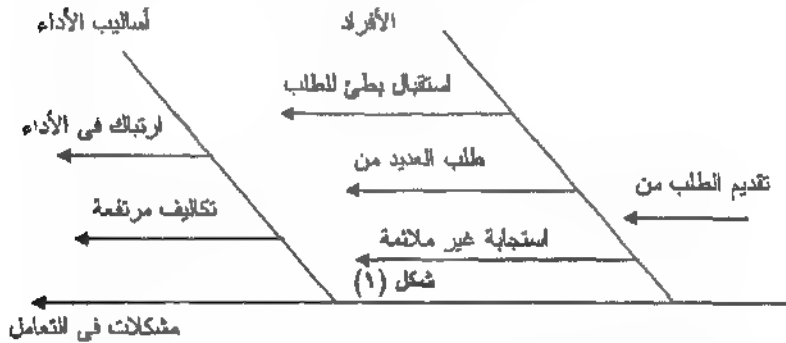
فعلى سبيل المثال : إذا أردنا أن نحقق عدد للشكاوى المتعلقة ببطء الإجراءات في إحدى المؤسسات الحكومية أو غير حكومية فعلى أن نقوم بدراسة المدة للفعلية التي يجب للمؤسسة الاستجابة خلالها لطلب المتعاملين ثم قياس ما يحدث في الواقع العملى للتأكد من وجود تأخير ، إذا ثبت وجود تأخير فيجب دراسة كل عملية لازمة لتنفيذ الطلب لمعرفة أسباب التأخير .

## ٢- تجميع وتحليل المعلومات والبيانات عن عمليات الإدارة :-

لا نستطيع أن نحدد مواطن الأخطاء عند ممارسة عمليات الإدارة إلا من خلال جمع البيانات الكافية ، غالباً ما يتم ذلك من خلال عمل مقابلات مع المتفاعلين من خدمات الإدارة لمعرفة الصعوبات التي تواجههم عند التعامل مع المؤسسات المختلفة ومعروفة الهيئات التي تملأ من مشكلات .

من خلال تحليل المعلومات المتاحة وباستخدام بعض الأساليب التحليلية لنموذج السبب والنتيجة Effect-Cause- and نستطيع أن نحدد بدقة مسارات العمل خلال فترة زمنية وهدفه وأسباب الخطأ ( الشكل ١ ) .

عندما نستطيع أن نحدد جذور الأخطاء من خلال البيانات والمعلومات المتاحة يستطيع فريق التطوير أن يضع بعض التوصيات للقضاء على أسباب المشكلات .



يوضح نموذج تحليل السبب والنتيجة عند دراسة مشكلات الإدارة العامة

يوضح الشكل (١) السابق أن الأسباب الرئيسية لوجود مشكلات في التعامل مع

المؤسسات أو الهيئات أو للمنظمات تنحصر في سببين رئيسيين:-

الأول : استجابة الأفراد لطلب المتعامل

وتتمثل هذه المشكلة في جانبين .

(أ) استقبال بطئ للطلب

قد ينشأ ذلك من عدم اهتمام الفرد بالعمل أو عدم المبالاة عند خدمة الجمهور ويتمثل ذلك في مصر في عدم وضوح الجهة التي يستطيع المتعامل أن يتجه إليها مباشرة للحصول على خدمة ، ومن مظاهر تلك المشكلة في قول ليس من اختصاصي - ' اذهب



إلى الإدارة المجاورة " ويذهب المتعامل ويجد نفس الرد من الإدارة الأخرى وهذا بطبيعة الحال ما يضيع الوقت والمجهود .

#### (ب) الاستجابة غير الملائمة لطلب المتعامل

وتأخذ هذه الاستجابة شكلين عادة - فقد تم التعامل مع المتعاملين بصورة غير ملائمة من الناحية السلوكية ، وكان لا يعبره الاهتمام الكافي ، لو أن يتعامل معه بأسلوب غير لائق وظيفياً بأن يهمل للطلب أو يؤخره مما يؤدي إلى إهدار الوقت والمجهود .

ثم يأتي بعد ذلك إصدار الإدارة العامة على ضرورة الحصول على العديد من الموافقات على طلب التعامل حتى يدخل للطلب في مرحلة الأداء الفعلي للخدمة .

#### الثانية : عدم وضوح أساليب الأداء

فهذا العامل أهمية خاصة عند أداء المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات لأعمالها حيث يتمتع الأفراد باتباع اللوائح والتي تنقسم هي الأخرى بعدم الوضوح والقابلية لتأويل والتفسير المتضارب مما يؤدي إلى ارتباك في الأداء وزيادة الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الطلب ، وبالتالي ترتفع التكاليف وتنفذ المؤسسات القدرة على الأداء بكفاءة وفعالية .

وهذا يتطلب أحداث تطوير مستمر لأساليب أداء عمليات الإدارة العامة.

#### التحسين المستمر للأداء

أولى خطوات في إجراء تحسين مستمر لجودة العمليات في وحدات الإدارة العامة هي أن نحدد للعمليات الرئيسية دلائل للمؤسسة والتي إذا نالت الاهتمام الكافي فسوف يؤدي ذلك إلى تحسين جوهرى في مستويات جودة الأداء وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وكذلك الخدمات المقدمة .

ومن أمثلة العمليات الحيوية داخل الإدارة - عمليات الاتصال والمراسلة والتي تعتمد على الأسلوب الرسمى ، فالأخطاء في الاتصال تؤدي عادة إلى العديد من مشكلات الأداء نتيجة لعدم الدقة في المراسلة مما يؤدي إلى ضياع مكالمات هامة تخفض من فعالية عمليات الاتصال وفي نفس الوقت تزيد من تكاليف الأداء .

فإذا قمنا بدراسة عملية أعداد خطاب المراسلة داخل إحدى عمليات الإدارة المصرية سوف نجد أن تلك العملية سوف تحتاج ما بين ١٠ ، ١٥ خطوة ، وحتى أن كانت تلك الخطوات ضرورية للوصول إلى المكان الصحيح دون أخطاء نواها عالية فسي

التعقيد ، وإذا أخذنا في الاعتبار تكاليف الأخطاء ، قلنا يجب أن نسعى لى التحسين المستمر للأداء ، والتي يجب أن يتضمن للتبسيط .

ولو فرضنا أن درجة الثقة في أداء خطوات العمل تصل إلى ٩٩% فمع زيادة عدد تلك الخطوات نجد أن الاحتمال للكلبي للأداء بنجاح حاصل ضرب  $(٠,٩٩) \times (٠,٩٩) \times \dots \times (٠,٩٩)$  ، وحيث تعبر ١ ، ٢ ، ن عن عدد تلك الخطوات ، وهذا يخفض احتمال النجاح كلما زادت عدد للخطوات وبالتالي يزداد احتمال الخطأ وبالتالي تزيد التكاليف وتقل الكفاءة والفعالية .

أن الاعتقاد السائد داخل المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات المصرية والمقاتل بأن الخبرة هي أفضل معلم وأن الأكاديمية هي أساس في الترقى - هو في الواقع اعتقاد خاطئ ، فالنقطة المفقودة هي ضرورة تحليل للخبرة لنصل إلى الطريق الأمثل لتحسين الأداء . فالخبرة ليست هي الأفضل ولكن نجد أن عمليات التحليل البيانات والمعلومات المتاحة هي للمعلم الأفضل للعاملين داخل المنظمات بصفة عامة ، ومنظمات الإدارة العامة بصفة خاصة .

من العرض السابق نجد أن من الملائم أن نستعرض العناصر الأساسية لأسلوب الجودة الشاملة في وحدات الإدارة العامة وأن نتعرف كذلك على أهمية تلك العملية والمزايا التي يمكن أن تعود على منظمات الإدارة العامة من خلالها .

#### أهمية التطوير المستمر في المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات

إن العنصر الأساسي في عمليات تطوير المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات هم المنتفعون من تلك الوحدات ، قد يستفيد العاملون داخل تلك الوحدات إلا أن المنتفعين (العملاء) هم الحكم على مدى جودة ما تقدمه وحدات الإدارة من خدمات .

لذلك فجوودة الأداء في المؤسسات أو الهيئات هي للفترة على تقديم الخدمة طبقاً لاحتياجات المنتفع وفي كل مرة يتعامل معها ذلك المنتفع .

أن الاعتقاد السائد لدى العاملين بالمؤسسات أو المنظمات بأن النجاح هي الاحتفاظ بالمنصب والحصول على المزايا العينية والمادية هو اعتقاد خاطئ ، فالنجاح هو إشباع حاجات المتعاملين مع الوحدة .

أن التركيز عند تبني أسلوب الجودة الشاملة هو تحديد قطاع لمستفيدين وما هي احتياجاتهم ، لمصلحة من وجدت للمنظمة بعد ذلك يأتي دور التعرف على ما يطلبونه وما يتوقعونه .

فعلى سبيل المثال نجد أن عميل الخدمات الاجتماعية يسعى للحصول على الخدمة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأبسط الطرق .

ثم يأتي دور المنظمة في السؤال هل تحقق للمنتفعين ما يحتاجونه ؟

العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات أو الشركات

١- دراسة احتياجات المتعاملين مع وحدات الإدارة العامة .

٢- الالتزام بضرورة التطوير المستمر لمستويات جودة الأداء .

٣- وضع أنظمة محددة لتطوير العمل .

٤- وضع أسس الجودة في كل خطوات العمل .

٥- منع المشكلات من خلال القضاء على أسبابها .

٦- جمع المعلومات عن التطوير وتحليلها .

٧- إشباع حاجات المتعاملين مع وحدات الإدارة العامة .

٨- تكوين فرق للتطوير قادرة على القيام بذلك المهمة .

٩- للتدريب المستمر ورفع مستويات المعرفة .

وتشمل هذه العناصر مجموعتين أساسيتين من الأفكار .

(أ) نظم فنية : وتشمل تحليل العمليات التي تقوم بها الإدارة العامة .

(ب) نظم إدارية : وتشمل الاهتمام بالأفراد والعاملين والمنتفعين .

ولكن كيف يمكن تنفيذ هذه الأفكار ؟

تحتاج منظمات الإدارة العامة إلى عدة خطوات تمثل دليل للتنفيذ وهي :-

١- فهم العمليات

أن فهم العمليات هو خطوة الأولى للتنفيذ ، فكل عمليات التطوير تبدأ بالتعرف على كل عناصر العمل ، فالعاملون مطالبون بالتعرف على مساهمة عملهم في العمليات الكلية للإدارة وأن يفهموا أن فشل أحدهم سوف يؤدي إلى فشل للعمل ككل .

## ٢- الاهتمام بالمنتفعين

فالاستماع للمتعاملين هو عنصر هام في تنفيذ التطوير ، فهم الذين يحكمون بوجوده أو عدم جودة الأداء داخل المنظمات وكيف ومتى تحتاج تلك المنظمات إلى المزيد من التطوير .

## ٣- البحث عن الامتياز

فليس من الكافي أن تعمل بصورة متكافئة مع جودة الآخرين ، فيجب البحث عن أفضل الأساليب والتعلم من الآخرين لكي نصل إلى مستوى الأداء الأفضل .

## ٤- تطوير العمليات

فهم أسلوب وتدقيق الأداء في الوقت الحالي هي خطوة حيوية نحو تعريف مجالات وطرق تحقيق لتطوير ، وذلك من خلال .

(أ) التحول بالعمليات من أسلوب إصلاح العيوب إلى أسلوب منع العيوب .

(ب) إشراك العاملين الذين يقومون بالعمل ، فهم يعرفون أين توجد المشكلات ولديهم أفكار ممتازة للتطوير وهم في النهاية من سيقوم بالتنفيذ لكل أفكار التحسين المقترحة .

(ج) اجعل البيانات والحقائق هي الأساس في اتخاذ القرار ، والحدس والتخمين قد يكون مفيداً في تحديد إحدى مجالات التطوير ، ولكن هذا الأسلوب لا يصلح غالباً في تحليل طريقة ومكان ومصدر المشكلات داخل المؤسسات أو الهيئات هذا بالإضافة إلى عدم القدرة على استخدامه كدليل فعال للبحث عن حلول لتلك المشكلات .

## ٥- تعلم من الخبرة

استخدم أحد الأساليب التحليلية لمعرفة مجالات التطوير وللوصول إلى أهداف التطوير .

## بناء ثقافة التطوير في المؤسسات

سوف نتناول في الجزء التالي كيفية بناء ثقافة لمدخل الجودة الشاملة في منظمات الإدارة، وكذلك دور ثقافة المنظمة ومساهمتها الإيجابية والسلبية للمنظمة للإدارة وسوف نركز هنا على ثلاثة نقاط أساسية .

١- نمط الثقافة المطلوب للتوجه نحو جودة الأداء في منظمات الإدارة .

٢- حجم التغيير المطلوب للتوجيه بالمنظمة نحو مستوى لوجود من الأداء .

٣- دور القيادة في تحقيق ذلك التغيير .

عرفنا في الجزء السابق أن إدارة الجودة شاملة هي فلسفة للنظام يتضمن مجموعة من المبادئ والأدوات والأساليب التقنية والتي تساعد المنظمة في تقديم أعلى مستويات الجودة للخدمات والعمليات والعلاقات ، على الرغم من أن جذور إدارة الجودة الشاملة هي المنظمات الصناعية إلا أنه نظام للإدارة يمكن أن يحقق تغييرات جذرية في أى منظمة وخاصة منظمات الإدارة العامة .

فإدارة الجودة الشاملة تركز في الأساس على المنظمة ككل لأحداث تطوير مستمر للمنتج أو الخدمات .

فهذا الأسلوب يركز على فهم العلاقات المتداخلة بين منظمات الإدارة والنطاق الخارجى المحيط بها ، فهي تركز على الأفراد والمنظمات الذين لهم علاقة بالمنظمة بالإضافة إلى تركيز على الجماعات داخل المنظمة لتحقيق أعلى مستويات لجودة .

وتشمل قائمة المتعاملين مع المنظمة - المنتفعين من أنشطة والمتمثلين في العاملين - الموردین - مجلس الإدارة - أعضاء المجتمع المحيط بالمنظمة - للتحالفات التي تشترك فيها المنظمة والتي تعتبر جزء منه .

فالجودة الشاملة تركز على التعاون بين الأفراد في كل الوحدات داخل المنظمة وخارجها ، وكذلك يركز هذا المدخل على الانتماء للعمل مفترضاً رغبة الأفراد في هذا الانتماء للعمل ، وكذلك قدرة المشرفين والإدارة على خلق هذا الانتماء .

دور ثقافة المنظمة في تطوير الإدارة

ثقافة المنظمة هي مجموعة للقيم والمبادئ التي توجه وتؤثر على سلوك أعضاء المنظمة .

والواقع أن بعض الحقائق المتعلقة بثقافة للمنظمة تتسم بالإدراك الكامل من قبل أعضاء المنظمة والمتعاملين معها ، بينما نجد أن البعض الآخر أقل وضوحاً وإدراكاً .

فثقافة المنظمة هي قواعد وضعت على مدى زمني طويل توفر لئمة مشتركة تساعد أعضاء المنظمة على تنقل الخبرات والاشتراك في المعايير للخاصة بالمفاهيم الأساسية للعمل ، فهي كذلك توفر أسس التعامل مع زملاء والمؤسسين والرؤساء بالإضافة إلى أسس للتعامل مع الأطراف الخارجية للمنظمة .

هنا نجد أن ثقافة المنظمة أو المؤسسة هي عنصر الربط الذي يربط بين أجزاء النظام عند تحركه نحو تحقيق الهدف .

والملاحظ أنه داخل ثقافة المنظمة الأكبر تتكون مجموعة من الثقافات المرتبطة بجماعات العمل حسب تخصصاتهم أو حسب مواقعهم الجغرافية والوظيفية .  
مستويات ثقافة المنظمة

يمكن أن نقسم مستويات ثقافة المنظم إلى ثلاثة مستويات تبعاً لقدرةنا على إدراك تلك الثقافة وهي .

#### ١- الخصائص المادية للمنظمة

وهي خصائص ملموسة بدرجة كبيرة وتتمثل في شكل المنظمة - مدخلها - أسلوب الحركة داخل المساحات الموجودة بها - مظهر العاملين .  
هذه الخصائص من الأهمية بمكان المتعاملين مع المؤسسات أو المنظمات لما تتركه من طباعات عن مستوى الأداء - سلوك العاملين ومدى القدرة على الاستفادة من التسهيلات المتاحة .

#### ٢- القيم

وهي المستوى التالى من ثقافة المنظمة - هي تتسم بشئ من لغوض للمتعامل الخارجى مع المنظمة ، ألا أن الأعضاء المنظمة يدركونها جيداً إلا أنهم فى بعض الأحيان لا يستطيعون التعبير عنها .

وتمثل القيم مجموعة من القواعد المتعرف عليها ولاتى تحدد إطار السلوك داخل المنظمة من حيث التعامل مع المنتفعين والرؤساء والمرؤوسين وهى تتسم بالتوارث بين أجيال العاملين .

#### ٣- الافتراضات الأساسية لثقافة المنظمة

وهي المستوى الثالث وهى تعبر عن ثوابت وقيم غير متحركة توجه السلوك وتتكون تلك الافتراضات على مدى تاريخ المنظمة .

وتحدد الافتراضات مفاهيم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وأسلوب تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية .

### مصادر ثقافة المنظمة

تنشأ ثقافة المنظمة عادة من ثقافة المجتمع بصفة أساسية ، ثم تتأثر بظروف نشأة وتاريخ المنظمة و دورها في المجتمع بالإضافة إلى تأثير المنتفعين أنفسهم على تشكيل تلك الثقافة .

ومن الأمور الهامة في مجال الإدارة والتي تشكل ثقافة منظمات هذا القطاع - طبيعة الأنشطة التي تقوم بها ، فهي تؤثر بصورة مباشرة على تشكيل الثقافة . فالأنشطة هي التي تحدد شكل قوة العمل، لكل فرد من هذه القوة قد تم تكوينه اجتماعيا طبقا لمجموعة من القيم ، وبالتالي هو يحضر هذه القيم معه إلى المنظمة عند انتمائه بها .

كذلك نجد أن طبيعة النشاط هي التي تحدد قطاع المتعاملين مع منظمات الإدارة العامة ، بالإضافة إلى تحديد البيئة الخارجية التي سوف تواجهها المنظمة ، وبالتالي سوف يتطلب عملية التوافق مع هذه البيئة مجموعة من القيم والمبادئ والتي سوف تضاف إلى ثقافة المنظمة .

### خصائص ثقافة للتطوير في المنظمات

تحدد القائمة التالية بعض خصائص ثقافة التطوير والتي تدعم تبنى أسلوب الجودة الشاملة في إدارة منظمات الإدارة العامة حيث نجد العناصر الأساسية في تلك الثقافة والمتمثلة في الثقة والتعاون والاهتمام بالعمل والانتماء والالتزام من قبل العاملين ، تبنى أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرار لسرعة خدمة العميل وتحقيق متطلباته .

### خصائص ثقافة المنظمة التي تدعم التطوير

- ١- الاهتمام بالعميل والمنتفعين .
- ٢- الالتزام بالتطوير المستمر .
- ٣- الالتزام بالتعلم من خلال التدريب وتطوير المهارات .
- ٤- الالتزام بالجودة .
- ٥- التركيز على حاجات المنتفعين والمتعاملين مع المنظمة أو المؤسسة .
- ٦- الرغبة في مزيد من التحسين في الأداء .
- ٧- تشجيع العاملين على التفاعل للمباشرة مع المتعاملين .
- ٨- تشجيع التعاون بين كافة مستويات المنظمة .

- ٩- تشجيع التعاون بين الوظائف المختلفة .
  - ١٠- المرونة .
  - ١١- عدم الرضا بالواقع والسعي نحو التغيير .
  - ١٢- الاهتمام بالمشكلات والشكاوى كوسيلة للتطوير
  - ١٣- التركيز على العمليات والأداء .
  - ١٤- رفض وجود أى أخطاء فى الأداء .
  - ١٥- الثقة .
  - ١٦- استخدام الصراع البناء كوسيلة لحل المشكلات .
  - ١٧- اللامركزية فى اتخاذ القرار .
  - ١٨- الاهتمام بقم للتخيل الدقى للبحث عن وسائل أفضل للتطوير .
  - ١٩- ققم العمل للجماعى لحل المشكلات واتخاذ لقرارات .
  - ٢٠- ققم الاعتماد على لمعلومات ونشرها فى كل وحدات المنظمة أو المنظمة .
- تغيير ثقافة منظمات الإدارة
- التوجه نحو التطوير الشامل يعنى أحدث تغيير جوهري وأساسى فى كافة أركان المنظمة ، فالأفراد مطالبون بالتخلص من أنماط السلوك القديم وفتحهم أنماط جديدة ، فالإدارة فى المؤسسات المصرية مطالبة بسلوكيات ضمان الجودة قبل التنفيذ وألا تترك الأمور حتى تقع للكرثة ثم نبدا فى التحرك .
- يجب أن نركز على جودة العمليات لقمى تؤديها المؤسسات أو المنظمات بدلاً من التركيز على مجرد تقديم خدمات أو القيام بالعمل بأى صورة .
- أن التغيير الناجح لأحداث تطوير مستمر فى أداء المؤسسات يتطلب أن نحدد جماعات العمل الرئيسية التى يجب أن تغير من أسلوبها فى الأداء إذا أردنا أن نحقق الهدف من عملية التطوير وهذا يتطلب أيضاً وجود قيادات قوية فى كل أجزاء المؤسسات أو الشركات أو المنظمات .
- وفى النهاية نجد أن تحول المؤسسات المصرية نحو التطوير المستمر وارتفاع مستويات جودة الأداء لن يصبح واقعاً إلا إذا كان لدى أعضاء تلك المنظمات الرغبة والحافز على التطوير .
- ثم بأتى دور التخطيط وإدارة عمليات التغيير لأحداث التطوير المستمر لمستويات الجودة وهذا ما سوف نتناوله فى الأجزاء التالية .



## إدارة التغيير

٢ - ٣ - ١ : التخطيط للتغيير في المؤسسات .

الترجى نحو التغيير المستمر لمستويات جودة الأداء في وحدات الإدارة العامة يتطلب تخطيطاً يقوم على عدد من الخطوات المترتبة والقائمة على أسس علمية محددة تتمثل في :-

١- تعريف الهدف من التغيير .

والهدف من التغيير هو الوضع الذى تسعى المنظمة للوصول إليه ولا يمكن منطقياً من الوصول إلى ذلك إلا من خلال الخطوة التالية .

٢- تحليل وتشخيص الوضع الحالى .

حتى يمكن الانطلاق للوصول للهدف من عملية التغيير لا بد من تحليل تشخيص الوضع الحالى للمنطقة لمعرفة إمكانية التغيير والمدى الذى يمكن الوصول إليه .

٣- تحديد ما يسمى بوكيل التغيير .

وهم مجموعة من الأفراد الذين يتولون القيام بعملية الغير سواء من داخل المنظمة أو من خارجها غالباً ما يطلق عليهم مستشارو التغيير وهم غالباً علماء فى العلوم السلوكية ومتخصصون لمساعدة الإدارة على تخطيط عمليات التغيير .

ولكن لا نرى أن عملية التغيير فى مصر ميسرة ومتجدد ترحيباً من العاملين بمنظمات الإدارة العامة ؟، لمقاومة التغيير تكون قوية خاصة إننا نطالب الأفراد بالتخلي عن أساليبهم وسلوكياتهم المعتادة والتحول إلى أساليب جديدة ، أى إننا نحاول أن يتخلى الأفراد عن ما اعتادوا والبحث عن أساليب أخرى لم يعتادوها فى الأداء والسلوك وحتى فى أنماط التفاعل الاجتماعى بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها وع للمتعاملين وغيرهم . وتأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال من أهمها عدم التعاون وعدم الاستجابة لمحاولات التغيير والدخول فى جدل حول جدوى عمليات التغيير .

والحقيقة أن مقاومة التغيير ليست فى واقع الأمر استجابة غير جيدة للتغيير فقط وإنما هى خوف من فقدان مزايا أو قيم مبادئ يعتبرها الإنسان ذات قيمة بالإضافة إلى أنه فى بعض الأحيان تنشأ للمقاومة من عدم الثقة فى الأفراد الذين يسمون لأجراء التغيير .

ولكن كيف يمكن إدارة عمليات التغيير بحيث تقلل عمليات المقاومة إلى أقل حد

من ؟ .

للقيام بذلك يجب أن تقوم عملية إدارة التغيير على الأسس التالية :-

- ١- اشترك الأفراد الذين سوف يتأثرون بالتغيير في برنامج التغيير منذ البداية لتسهيل العملية .
- ٢- خلق أساليب للاتصال في اتجاهين لتبادل المعلومات والمشاعر عن عملية التغيير حتى يمكن خلق حالة من الفهم لتأثيرات عملية التغيير .
- ٣- الاعتماد على مصادر مناسبة لتدعيم جهود التغيير من قبل الأفراد داخل المنظمة .
- ٤- اختيار وكيل التغيير (الاستشاري) بمواصفات تتفق مع ما تهدف إليه عملية التغيير .
- ٥- استخدام العلوم والاحتقالات عند كل مرحلة خروج من النظم القديمة ولتوجه إلى المستقبل .

يأتى بعد مرحلة التغيير مرحلة أخرى غاية في الأهمية وهي تثبيت ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد ، فالهدف من عملية التغيير والتطوير أن تكون مستمرة بحيث تحتفظ بقوة الدافع طوال حياة المنظمة ، وهذا يتطلب أيضاً إجراء عمليات اجتماعية تحتاجها المنظمة لتعليم الأجيال الجديدة من أعضاء المنظمة أسلوب التطوير الشامل والجودة الشاملة في الأداء .

وهذا هو دور القيادة والإدارة لدخل المنظمات .

٦ - ٤ - ٢ : تقويم الأداء في المؤسسات .

لقد تحدثنا في الجزء السابق له للتطوير المستمر لمستويات الأداء في وحدات الإدارة العامة من خلال تبني مداخل لجود الشاملة في الإدارة والأداء والسؤال المطروح الآن :-

ما هو الآن وكيف يمكن تحسين الأوضاع الحالية ؟ .

تشمل أساليب التطوير للمستمرة لمستويات الأداء في الإدارة العامة أربعة خطوات

رئيسية:-

- ١- التخطيط .
- ٢- التنفيذ .
- ٣- الدراسة والتقييم .
- ٤- التصرف ف ضوء التقييم لاتخاذ الإجراءات المناسبة .

شكل يوضح دورة التطوير المستمر للأداء .

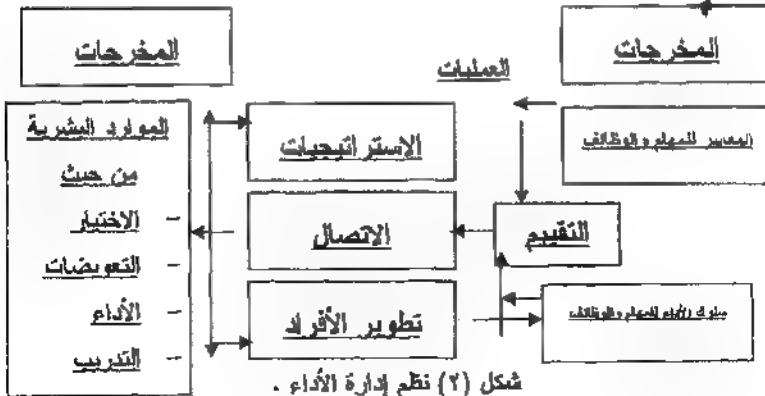


شكل (١) دورة التطوير المستمر للأداء

وفي واقع الأمر أن منظمات الإدارة العامة في مصر تنقصد لرؤية واضحة للتخطيط، بدلاً من النظر إلى المستقبل نجد أن القائمين على التخطيط يركزون الماضي ، فالتقييم الموضوعي لأداء تلك المنظمات يوصلنا إلى أن توجهها نحو الخلف وليس للأمام. إذا ارتبطت عمليات تقييم الأداء بملحوظات للتطوير المستمر لمستويات الجودة سوف نجد أن المعايير تختلف وأن الرؤية للمستقبل سوف تكون أوضح وهذا يتطلب بدوره إدارة والأداء .

نظام إدارة الأداء في منظمات الإدارة العامة :-

نظام إدارة الأداء مثله كافة للنظم الأخرى يمكن فهمه من خلال مكوناته الأساسية - المدخلات - العمليات - المخرجات كما هو موضح بالشكل رقم (٢) .



شكل (٢) نظم إدارة الأداء .

## ١- مدخلات النظام :-

أى نظام فعال لإدارة يبدأ بمعلومات عن المنظمة وعن الأفراد الموجودين داخلها ومدخلات المنظمة هي معايير الأداء ولمحددة أصلاً وبواسطة الإدارة كضرورة لتحقيق الأهداف .

ولتعريف المدخلات التنظيمية يجب أن نسال :-

ماذا نريد أن نفعل ؟

مدخلات النظام تحدد ما هو مطلوب بالضبط - فالأفراد كمدخلات تحدد ماذا يحدث بالفعل ، ويتمثل هذا النمط من المدخلات في سلوك الأفراد .  
ويمكن اللقائم على تقويم الأداء أن يقوم السلوك من خلال منظورين المهام ...  
والوظائف .

ولتقويم أداء المهام يمكن للنظر إليه من خلال الإجابة على الأسئلة .

هل العمل قد تم بالكامل ؟

هل تم الوصول للأهداف ؟

أما التقويم الوظيفي فينظر إلى : الكيفية التي تم بها العمل توفيت الأداء - هل هناك عيوب في الأداء - هل الأفراد فاعلين كأعضاء في فريق العمل .

## ٢- عمليات النظام :-

التقويم هو عملية المقارنة بين مستويات أداء الأفراد والمعايير لمحددة سلفاً من قبل المنظمة .

وضوح المعايير يسهل عمليات التقويم ، وإذا استطاع الفرد أن يطابق بين أداءه ولمعايير فقد أدى بطريقة مقبولة .

فعلى سبيل المثال لو كان المعيار المطلوب من أحد الموظفين بوحدة إدارة عامة أن يقوم بحل عشرين متعاملاً دون الرجوع إلى الرؤساء ، فإذا استطاع أن يفعل ذلك فقد وافق المعيار المطلوب .

الاتصال الفعال لتوصيل نتائج التقويم لمرومين هو أحد العناصر الهامة في عمليات النظام ، والاتصال هنا يجب أن يتم في اتجاهين من أعلى إلى أسفل والعكس من جلسات الاستماع وتنفيذ العكسية تمكن اللقائم على عمليات التقويم من ملاحظة أداء من



## ٦ - ٤ - ٣ : دور المديرين في تغير المؤسسات .

تعد تناوذا في لجزء السابق بعض الأسس التي تقوم عليها عملية تغيير للمؤسسات ، لا أن لمديرين يمثلون ركنا أساسياً لأى منظمة وهذا يجعلنا بصورة أكثر تحديداً عن معنى كلمة مدير .

المدير كفرد فى المؤسسة هو المسئول الأول عن العمل ، وهذا العمل غالباً يتم من خلال أداء ومساهمات واحد أو أكثر من الأفراد ، وهؤلاء الأفراد يعرفون بما يطلق عليه فى لعكر الإدارة التقليدى بالمرومسين المباشرين ، لما فى الفكر الإدارى الحديث فقد أتجه التعريف نحو مفهوم عضوية للفريق أو المشاركين وبالتالي أتجه تعريف المدير إلى الاعتماد على مجموعة كبيرة من المفاهيم كنعولن لعمله مثل :-

المشرف - رئيس القسم - قائد الفريق - المنسق - لإدارى - المدير العام - الرئيس وسوف نناقش دور المدير هنا فى النقاط الأربع التالية :-

١ - فعالية المدير فى منظمات الإدارة العامة .

بنشر مفهوم للفعالية فى الفكر الإدارى بصورة واسعة لكن ما يعنينا فى هذا إطار - من هو المدير الفعال ؟

أن وحدة العمل أو الفريق العمل ما هى إلا جماعة موجهة لأداء مهمة معينة ، وتتكون وحدة العمل أو فريق العمل من مدير وعدد من العاملين تحت رئاسته يقدم كل منهم تقريره إلى المدير ، وهذه الجماعات توجد فى جمع المنظمات على اختلاف أنواعها ، وقد تكون هذه الجماعات كبيرة للحجم أو قد تكون صغيرة الحجم على حسب طبيعة المهمة التى تقوم بها .

ومن أمثلة هذه الجماعات - الأقسام فى متجر التجزئة - الإدارات داخل إحدى لمنظمات - فروع البنوك - فريق عمل يعمل داخل أحد مصانع - وحدة من وحدات الإدارة العامة .

ويسعى المدير الفعال عادة إلى تحقيق نتيجتين أساسيتين من فريق العمل :-

الأول : مستوى الأداء .

يجب على المدير أن يركز على مستويات الأداء من حيث الجودة والكمية سواء كانت مد رعة العمل تقوم بإنتاج منتج ماذى أو تقوم بتقديم خدمة أو منفعة عامة .

### الثانية : صيانة الموارد البشرية .

وصيانة الموارد البشرية تتضمن جنب وصيانة القوة العاملة على الدوام ، وتلعب عملية صيانة الموارد البشرية دوراً في الأهمية ، ففريق العمل ليس مطالباً بتقديم أعلى مستويات خلال فترة زمنية قصيرة فهو مطالب بتحقيق هذا المستوى المرتفع في المدى القصير وعلى الدوام في المستقبل .

هذا التركيز على تحقيق المستوى المرتفع من الأداء على المدى لطويل يستوجب أن يركز المدير اهتمامه على صيانة جميع موارد وحدة العمل من موارد بشرية ومادية .  
فكما يركز المدير على صيانة الآلات ومنع توقفها من خلال عمليات الصيانة الدورية فإنه يجب عليه أيضاً أن يركز على عدم ضياع موارد البشرية نتيجة عدم العناية الكاملة بها .

مما سبق يتضح أن صيانة الموارد البشرية من الأهداف الرئيسية عند دراسة الإدارة العامة ، كذلك فإن لمدير الفعال يجب أن يركز على أمور هامة مثل :-

( الرضا الوظيفي - لانتفاء للمنظمة - الالتزام التنظيمي - خفض معدلات الغياب - خفض معدلات دوران العمل هذا بالإضافة إلى مستوى الأداء المرتفع ) .

وبذلك نجد أن المدير الفعال هو الذي يستطيع تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال فريق العمل الذي يديره بالإضافة إلى قدرته على تحقيق أعلى مستويات القدرة والقوة على أداء لجميع أفراد الفريق وصولاً إلى الهدف الأمسي الذي يسعى للفريق للوصول إليه .

مما سبق يتضح أن عملية التغيير داخل وحدات الإدارة العامة سوف تكون المسؤولية الأولى المدير وهذا يتطلب تغيير مبدئي لمجموعة القيم والمعايير التي تسود تلك الوحدات من خلال تبني إطار أخلاقي لأنماط السلوك الإداري والتركيز على المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الإدارة العامة أي تغيير ثقافة تلك المنظمات .

وبناء على ذلك سوف نتناول باختصار في الأجزاء التالية القيم الأخلاقية للسلوك الإداري والمسؤولية الإداري والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الإدارة العامة بالإضافة إلى أسس التدريب اللازمة في هذا الإطار .

أما فى إطار المنظمة فهذه حقوق تحكم حقوق العاملين ، ومن هنا فإن السلوك الإدارى الاخلاقى فى المنظمة يجب ألا يهدر الحقوق الأساسية للعاملين مع تحقيق العدالة فيما بينهم فى الأجر ، والترقية والحقوق والواجبات بصفة عامة وعلى جميع المستويات .  
فى مجال السلوك الإدارى للمؤسسات نجد أن العدالة مرتبطة بعنصرين أساسيين هما :-

#### ١- العدالة الإجرائية :-

وهى درجة الإنباع النقيق للقواعد والإجراءات والمحددة مسبقاً من خلال السياسات وذلك فى كل المجالات والمواقف التى تطبق فيها هذه السياسات وفى كل الأوقات .

#### ٢- العدالة الموزعة :-

وهى درجة المساواة فى التعامل مع الأفراد الذين يعملون فى نفس الظروف بغض النظر عن الاختلاف فى الخصائص الفردية لكل منهم .  
٣- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

تعتبر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الإدارة العامة عن التزام تلك المنظمات بالقيم السلوكية الأخلاقية تجاه المجتمع مع التعرف على أساس تلك القيم .  
ويتضمن هذا المفهوم ضرورة تمسك القائمين على اتخاذ القرارات الموجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمات بالإطار الأخلاقى المحدد للمنظمة ككل والذى يتمشى مع قيم المجتمع .

فالمدير يجب أن يلعب دور القدره للأفراد داخل المنظمة من خلال أخذه للمبادرة بالقيم الأخلاقية عند التصرف أو إتباع أنماط السلوكية المختلفة ، وهذا يحقق التوافق بين كل من رغبة المنظمة فى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وفى ضوء قيم واحتياجات المجتمع للفعلية أى مع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .

#### ٤- التدريب ودوره فى تطوير المؤسسات .

يشير واقع الإدارة العامة المصرية إلى الحاجة إلى التدريب فالتدريب فى هذا المجال يعد ضرورة أساسية لرفع كفاءة الأفراد سواء عند الالتحاق بالعمل أو لمعالجة المشاكل أثناء الأداء من خلال تطوير قدرات الأفراد الوظيفية وللتى تعود بالفائدة على كل من الفرد والمنظمات .



والتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية علملة قوية ومنتجة فأفعال عملية لتدريب قد يكون أهم مسببات ضعف الإدارة العلمية مصرية وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف .

وتعاني عمليات للتدريب في مصر بصفة عامة وفي وحدات الإدارة العامة بصفة خاصة من الممارسة بطريقة غير منظمة ، فغالباً ما تكون نتيجة العمل التدريبي غير منتجة وقد يكون سلبياً في أحوال كثيرة ، والإدارة التي تدرك أهمية التدريب لا تسمح بعشوائية البرامج التدريبية .

ولفاعلية عملية التدريب يجب أن ندرك أنها عملية مستمرة حيث تحتاج القوة العاملة وحدات الإدارة العامة باستمرار إلى :-

- معلومات جديدة .
- مهارات جديدة .

٦ - ٤ - ٤ : القيم الأخلاقية الإدارية والمسئولية الاجتماعية للمؤسسات

القيم الأخلاقية للسلوك البشري :-

نعرف القيم الأخلاقية للسلوك البشري عل أنها تلك الأنماط السلوكية المقبولة أخلاقياً كسلوك جيد وصحيح ، وعلى عكس ذلك تلك الأنماط السلوكية التي تعتبر سيئة أو خاطئة في موقف معين .

هذا التعريف للقيم الأخلاقية للسلوك يقدم معياراً لما يكن أن يطلق عليه سلوكاً أخلاقياً ، فهذا التعريف يحدد مدى صحة أو خطأ أن تقدم رشوة مثلاً حتى تحصل على عقد عمل ، أو أهل من القيم أن تقوم الشركة بتوزيع منتجات لا تقسم بالأمان الكامل لمستهلكيها ، هل من القيم أن نحجب بعض المعلومات عن المستهلكين ونعرضهم لشراء لا يحتاجونها بالفعل .

القيم الأخلاقية للسلوك الإداري :-

القيم الأخلاقية الإداري هي مجموعة المعايير والمبادئ التي توجه للسلوك والقرارات الإدارية ، والتي تحدد ما إذا كانت هذه الأنماط السلوكية والقرارات ملائمة أو غير ملائمة من الناحية الأخلاقية .

من هذا نجد أن القيم الأخلاقية للسلوك الإداري هي تلك القرارات التي تتوافق ليس فقط مع القوانين ولكنها تتوافق أيضاً مع القيم الأخلاقية الأوسع والتي تقتدر على مستوى المجتمع ككل .

هناك العديد من وجهات النظر لدراسة للقيم الأخلاقية للسلوك نذكر منها أربعة هي :-

#### ١- المنفعة للعامة :-

حيث يعتبر لسلوك الإداري أخلاقي يكون في اتجاه تحقيق أقصى منفعة لأكبر عدد ممكن من الأفراد من المجتمع .

#### ٢- المنفعة الفردية :-

حيث أن لسلوك الأخلاقي هو تلك في يحقق أفضل منفعة لتفرد على المدى الطويل .

#### ٣- العدالة :-

فالسلوك الأخلاقي هو ذلك السلوك الذي يحقق العدالة والسلوك عند التعامل مع جميع الأفراد .

#### ٤- الحقوق الأخلاقية :-

وتعتبر وجهة النظر هذه أن التمدد الأخلاقي هو الذي يحترم الحقوق الأساسية المشتركة بين كل البشر .

ومن استعراض وجهات النظر لسمعة وجد أن وجهة نظر المنفعة العامة تركز على النتائج ، أما وجهة النظر الفردية فتعتمد على تحقيق المنافع الشخصية على المدى الطويل كبداً على الرغم من أن الشخص الذي يتجاهل السلوك الأخلاقي في المدى القصير لا يستميب أن يحقق ما يريده في المدى الطويل .

أما وجهة نظر الحقوق الأخلاقية لعدالة فمرتبطتان بحقوق الإنسان الأساسية كحقه في الحياة والحرية القانونية المعادلة .

- تطوير سلوكيات واتجاهات .

- تغيير في أنماط الثقافة الإدارية ولعاملة .

#### ٦ - ٤ - ٥ : ثقافة التغيير.. مسئولية من ؟

قرأنا عن ذلك التبادي الذي خرج على قومه يوماً بلفكار تخالف أفكارهم التي اعتادوها ربحاً من الزمن ، ولما أظهر له البعض دهشهم من هذا التغيير قال : وهل يبقى

إنما عل ذات الأفكار لا يغير ولا يتغير ؟ ! ولا أحسن أحد يختلف على أن التغيير ضرورة حتمية لتطور المجتمع الإنساني وقيام الإنسان بمهمته التي من أجلها - مع العبادة - قد خلق وهي عمارة الأرض وترقيتها إلى قيام الساعة وما يستتبعه ذلك من مدومة النظر في الحاضر ومراجعته ، والانطلاق منه إلى عالم للغد على أساس تنمية الإيجابيات ومعالجة السلبيات ، والإفادة من ثمار الفكر الإنساني المتجدد والخصوصية لكل جماعة إنسانية وإذا كان للتعبير موطأ به تطوير والتقدم وللترقية فإنه لا بد أن يكون تغييراً حقيقياً في مضامين وفي العمق ونحو الأفضل لا في المظاهر والشكليات التي لا طائل تحتها ولا فائدة ترتجى منها.

وقد ضرب الله لنا مثيلين للتغيير وإن كنا فيما يتعلق بعلاقة العبد بربه، طاعة ومعصية وثواب وعقابا فإيهما يسحبان في ظني - على تغيير أماني من حيث وجهته نحو الأفضل أو الأسوأ نحو الخير والشر ، ون حيث ما يترتب على كل منهما من نتائج لقوله تعالى في سورة الأنفال قال تعالى: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ تَعَالَى لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) [سورة: الأنفال - الآية: ٥٣] إنما يدل على لون أسود من ألوان التغيير نحو الأسوأ ، وما يرتبه من تدن ووبال ، أما قوله جل وعلا في سورة الرعد قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) [سورة: الرعد - الآية: ١١] فقد روى علي بن أبي طالب - عليه السلام - عن رسول الله - ﷺ - في تفسيره " قال الرب وعزتي وجلالي وارتفاعي فوق عرشي ، ما من قرية ولا أهل بيت كانوا على ما كرهت من عصي ، ثم تحولوا عنها إلى ما أحببت من طاعتي ، إلا حولت لهم عما يكرهون من عذابي ، إلى ما يحبون من رحمتي " فإذا ما رح الموال الحتمي ، على من تقع مسئولية التغيير ؟ فإن في التفسير ما يشير صراحة - بعد ذلك ( القرية ) - إلى مسئولية ، أهل البيت ( ، أي أن المهمة تبدأ من الخلية الأولى المجتمع ( الأسرة ) ثم تتداح دوائرها حتى يصل إلى القمة ، من خلال حركة ( فكرية ) تقود لمجتمع عبر منافذ الخطاب الموجه الرأي العام وللملطة معاً ، وعلى كل منهما أن يقبلي دوره بشجاعة وجدية في التغيير ، وهذا هو الضمان الوحيد للإصلاح الذي يمنح الأمة كل الفرص لمولكية العصر ، والسير في ركاب الأمم الناهضة ، ويحفظها - في الوقت ذاته - هويتها وخصوصيتها .

أما أن يأتينا - من خارجنا - من يقيم إلينا ( وصفة سحرية ) للمشروع الإصلاحية طبقاً لثقافته الخلصة ، ودون النظر إلى خصوصيتنا ، مستهدفاً من وراء ذلك مأرب

تتأرجح ما بين الإخفاء والإعلان ، فتلك نكبة أرجو ألا تترأ بها أمتي ، إذا ما تقسعت عن أعمال فكرها المجمعى (المستتر) للخروج بمشروع إصلاحى عربى خالص بغيد من كل الدنيا ، ولكن يبقى فى الثوب العربى الأصيل، ويحفظ هوية أمه لها ما لها من تاريخ فى كل المجالات ربما يستطيعه جبل للتغيير من إضافة - خاصة فى مجال لتطوير الفكرى والتلقى - لاستنهاض الدور القديم للأمة فى الحضارة الإنسانية .

ولعل المأزق العربى لراهن هو ما دفع مؤسسة الفكر العربى إلى تخصيص مؤتمرها السنوى الثالث ( مراكش ١ - ٤ ديسمبر ) لبحث الخيارين المطروحين أمام الأمة تحت عنوان " العرب بين ثقافة التغيير وتغيير الثقافة " .

وإن كنت قد استعصت - فيما سلف - اجتهداى المتواضع فى المسألة ، فإين أبحاث المؤتمر وجلساته وندائونه وحواراته ، التى تزخر بنخب العقول العربية والعالمية ، مطلوب منها أن تقدم الإجابة الشافية على سؤال للمحور الأول للمؤتمر " لماذا ثقافة التغيير " ؟ ثم تتبنى فى المحور الثانى بحث " نماذج التغيير عند العرب وغيرهم " ويدخل المحور الثالث إلى مرحلة الفعل فيناقش منهج التغيير آلياته ، وأخيراً يضع المحور الرابع رؤية للمستقبل العربى فى ظل ثقافة للتغيير .

ونعرف جميعاً أن العقل العربى الآن أمام تحدٍ خطير وقد يشكو البعض من حجر الرأى فى هذا الوقت المصيب ، لكن مثل هذا المؤتمر على مبرر حر للرأى - كما تعلن المؤسسة المنظمة - يمثل فرصة سانحة ومحسونة لذلك العقل ، وعليه أن ينتهزها بكل الإخلاص والجدية.

وفى النهاية ينبغي أن أشير إلى واحد من موم للثقافة العربية، يتمثل ه فقدان التنسيق بين الأقطار أثناء التخطيط لفعالياتها الفكرية والثقافية ، ف نجد عدة مؤتمرات متزامنة فى القاهرة وصفعاء والكويت ومراكش وربما فى غيرها مما يشتت الفكر العربى بين أكثر من مناسبة أفلا يمكن للجامعة العربية ، التى نجحت فى تجميع معظم لعرب فى فرانكفورت ، أن تلعب دوراً فى لتنسيق لهذه المؤتمرات والمبادرات العربية ؟

معادلات " ثقافة التغيير " بين العرب والغرب

لقد عقدت مؤتمرات عديدة حول العقل الغربى والعقل العربى وذلك فيما يتعلق بمعادلات ثقافية التغيير الإيجابى - بما يوضح ثقافة التغيير ، تغيير الثقافة بما يرصد التيارات الموجودة على الساحة الدولة والإقليمية والمحلية بما يوضح حدود الثقافات

والديان ودور وسائل الإعلام ورصد تلك المعادلات من خلال تجنب وضبط السمليات وتنظيم القدرات وهذه المعادلات هي :-

**المعادلة الأولى :** معادلة امتصاص صدمات الحرب النفسية لشراسة الموجهة ضد العالم العربي والإسلامي ، دون فقدان بوصلة التحرك الإيجابي الفعال والامكان خاصة على صعيد التفاعلات الإعلامية الأكاديمية المؤثرة .

بمعنى أنه لا ينبغي أن نقف على مربعات الجد الذات واليأس والإحباط والاندحاش وهنا نقول - أنه وبالرغم من وجود من غير عن التحرك الإيجابي والدخول تصورات لحلول المشكلات التي نواجهها في العالم العربي - إلا أن حالة الاحتقان والاندحاش وتصوير المحيط كانت شائعة في كثير من تفاعلات مؤتمر مراكش ، على سبيل المثال لا الحصر ، كان هناك عدة أبحاث عن تفاعلات الإعلام مثلاً في ظل الأزمة القائمة بسين العالم العربي الإسلامي والغرب ، تعد فقط حجم الصعوبات البالغة للتعامل مع آلة الإعلام الغربية الكبيرة والسؤال . وما الجيد في هذا ؟ هنا أرى أن الحالة النفسية قد أثرت سلباً على فكر الفعل الإيجابي والؤية الأكثر وصفة بإحباط ، وهنا استدعي فاعليات مؤتمر برلين حيث أن منظمية من أوساط " آلة الإعلام الغربي " وهنا رأيت من خلال مشاركتي أن هناك قطاعات من داخل هذا الإعلام الغربي تسعى إلى أحداث قدر كبير من التوازن وتجنب المعلومات الخاطئة من هنا كان البحث الذي تقدمت به عن " روية تقنية لتفاعلات الإعلام الغربي من منظور تفاوضي الترحيب وهنا أقترح ما يلي على مؤسسة الفكر ، كذلك على الجامعة العربية والمؤسسات العربية للمماثلة .

١- فتح مزيد من الفرص للتعامل من المساحات المهجورة للتفاوض الإيجابي داخل عمق الآلة الإعلامية الغربية ، صحيح أن الأمر نكتفه مصاصب عديدة والفرصة التي رأيتمها ينبغي تكرارها واستمرارها وأن تكون فاعلين في ذلك غير منتظرين أو محبطين فقط ، ولهذا للحديث بقية .

٢- هناك إعلام غربي اتقنته بوصفى له بأنه " علام للقائمة " أي أنه بوصفى له بأنه " إعلام القائمة " أي أنه حتى الخبراء الذين يتحدثون عن العرب الذين نتحفظ كثيراً على آرائهم والسؤال المحوري هنا : هل قلنا بإعداد قائمة من المدربين والمتمرسين على التعامل مع الإعلام الغربي والممثلين لحقيقة واقع بعيداً عن زيف المزيفين عن

- قصداً أو جهلاً ، وهل خاطبنا مسئولى الإعلام العربى الذين قد يبحث بعضهم عن آراء من للعالم العربى الإسلامى فلا يجدون فيتصرفون بطريقتهم ؟
- ٣- هل قمنا بجذب تفاعليات الإعلام العربى الأكثر توازناً وبالرد على ما يشير أولاً بأول وأن نستغل ما يتاح فى هذا الصدد بالمديرين المتمكنين أم لا ؟ الإجابة بالنفى والكلام هنا يتسع للمزيد .
- ٤- هل قمنا بتعمول ما نملكه من إعلام لجعله مؤثراً ومتواصلاً مع العالم بحق ؟ الواقع أن لدى الدول العربية مكاتب إعلامية بسفاراتها أكثر مما تملكه أمريكا ، فأمريكا لها ١٨٠ إلى ٢٠٠ سفارة ومكتب إعلامى ونحن الحب لدينا ما يقرب من ٤٨٠٠ مكتب اعلامى بأطقمها وميزانياتها . فهل وضعنا الشخص المناسب ؟ وهل فعلنا قدراته أم أنهم فى السفارات قابعون ساكنون يرضون القليل أو حتى عدمه ؟
- كذلك أصبح لدى العرب ما يزيد على ١٥٠ قناة فضائية فى أقل التقديرات . فكم من نصراخ والأداء السلبى وكم ساعات من اللبث المؤثر باللغات المختلفة الذى قد نتسكن فيه من إرسال رسائلنا ودعوة للكثيرين فى العرب من دوى العقول المنصفة لنساء حركة دولية إيجابية بعيداً عن الخلل الراهن فى العلاقات الدولية .
- إذا كان ما نتعرض له من هجمات نفسية شرسة ، يأتى من الإعلام العربى ومن باحثين عربيين أى أن قوة الإعلام وقوة البحث العلمى أصبحت من أدوات إدارة هذه الأزمة الممتدة فما هى خطة التحرك العربى فى هذا الشأن ؟ وما الأبحاث التى ينبغى رصدها ومناظرتها علمياً لدى قلعة طويلة سيكون لها ميثاق تفصيلى آخر ! .. ولكن الإجابة لا تزال بالنفى ومع الأسف فقد خلت ساحة مؤتمر مراكز الفكر العربى وغيرها أن نرصد بالأبحاث التى تحتاج إلى مناظرتها وألا تغلو ساحات المؤتمر المقبلة من جلسات تسمى "مناظرة بحث " لتحشيش التحرك الإيجابى فى هذا المضمار لصالح تفاعلات أفضل ما بين العقل العربى والعقل الغربى بعيداً عن الاستقطاب وحالات العداء الراهن .
- خلاصة القول فى إطار هذه المعادلة الأولى يتمثل فى أننا بحاجة إلى الفعل السريع والدقيق على صعيدى التفاعلات الإعلامية والأكاديمية ولدينا طاقات كبيرة ولكنها لا تزال معطلة وغير مفعلة مع كل الأسف وليس من سبيل غلامن خلال مراكز مؤسسات البحث والفكر فهل نحن متحركون ؟

المعادلة الثانية : وتتمثل في السؤال التالي .

كيف نوقف حالة الإهدار المستمر للوقت والطاقات والتخلى عن " للتنحلف " القائم في مواجهة قطارات فاتكة السرعة ؟

طواهر الإهدار وعدم استغلال الوقت بشكل حاسم لصالح أجنحة محددة توحز لها في عدة نماذج من أهمها : نموذج استخدلم عناوين واسعة المدى مثل " ثقافة التغيير " وتغيير الثقافة " فكلمة " ثقافة " لها أكثر من أربعائة تعريف ، وهنا نرى تفاعلات القاءة لمفتوحة ، ونرى " مراوح الرمال " كما أن عنوان " العرب بين ثقافة التغيير وتغيير الثقافة " الذى وضع على أساس أننا مع التغيير الإيجابى للثقافة ولنا مع " تغيير الثقافة " بأجندات الخارج ، فهذا نفس يبدو معقولاً ولكنه ينتمى إلى عقلية الثائيات الاطلاكية ، أليس من حقنا " تغيير ثقافة الروتين " و " ثقافة الفساد " وثقافة الإيقاع البطئ بما لا تحتمله الأمور ، وثقافة الشخصانية والشخص الواحد الذى بدونه تنهار مصالح العباد والبلاد ؟

المعادلة الثالثة : معادلة المستقبل والمستقبلات .

تحدث كثير من المؤتمرين في مؤتمر مراكش عن مستقبل بشكل " أن وأخواتها " وليس بأسلوب " كيف وأخواتها " المطلوب فالتجربة العربية فى الحديث عن المستقبل ثرية من حيث الكلام فقط وهى بحاجة إلى الفكر العلمى التقنى إلى جانب الفكر الاستراتيجى واستخدام منابع علمية صارمة للاشتباك الانتقائى المستمر مع أولويات العمل العربى الإسلامى فى الظروف الراهنة ، وليس من مؤتمر سوى إلى مؤتمر آخر ، بل لا بد من فرق عمل تشترك مع محاور موضوعات محددة وتضع السيناريوهات وتقوم بالتحديث المستمر لهذه السيناريوهات ورصد خواصها من أجل التدخل الإيجابى المستمر أيضاً لتفعيل سيناريو ما وإعباط آخر غير مرغوب فيه ، والأمر بحاجة إلى مناقشة المشروعات الدولية الكبرى لامتشاف المستقبلات من أصحاب الخبرات الحقيقية فى هذا المجال الجوى .

المعادلة الرابعة : معادلة التعامل مع تحدى التواصل عبر الثقافات .

لم تحظ برامج ودراسات التواصل والتفاوض عبر الثقافات منطور علوم اللغويات التمازجية الحديثة التى أصبحت تدرس فى العديد من التخصصات فى العالم بأى اهتمام حقيقى يذكر فى التعليم والإعلام العربى وفى مراكز أبحاثنا وبلاطبع كان من المتوقع

والطبيعي أن يخلو مؤتمر مراکش وغيره من التناول لهذا البعد الحيوي فيدون هذا البعد لا يمكن التحدث عن "المشترك الثقافي" فقد تردد مصطلح المشترك أو القواسم الثقافية في فعاليات مؤتمر مراکش ، كما لو كنا نتحدث عن "المشترك الكهربائي الذي يضمه في كس الكهرباء فينتهي الأمر عند هذا الحد ، وفي الحقيقة تعتبر عملية صناعة الأرضية من أصعب الأمور وتحتاج إلى أدوات ونماذج عديدة من التفاوض والتواصل عبر الثقافات لإدارة الاختلافات والاجندات المتصارعة سواء بين أصحاب العقول المصنفة أو غير المصنفة والأمر بحاجة إلى تفاصيل في سياق آخر .

ثمة مجال دهر ، ولا يزال حول ضرورة وكيفية تغيير المجتمعات العربية وذلك بين تيارين أساسيين اتفقا حول ضرورة التغيير واختلفا حول كيفية إن انطلق الأول من أولوية الحركة الذاتية في دفع ديناميكية التغيير قبل أن يقوم ( الغرب الأوروبي ) بها ، وذلك حسب تشخيص لركود بيئة مجتمعاتنا العربية ، بينما انطلق الثاني من أولوية توقيف الضغوط الخارجية كمدخل لاطلاق هذه الديناميكية وذلك حسب تشخيص نقبض يبرر هذا الركود بكثافة ضغوط الغرب وإسرائيل عليها في القرنين الماضيين .

وهذا الجدل ليس جديداً على الثقافة العربية ، بل هو تكرار لسجلات فكرية نظرية لم تتوقف ولم تحسم أيضاً من قبل الثقافة العربية منذ وعى أهلها ومبدعوها بحقيقة تخلفهم ، وبضرورة تجددهم ومنذ إدراك هؤلاء الحقيقة الملتبسة للغرب المثال الذي طرق أبوابهم أهل القرنين بمطبخته ومنفحة على السواء ، ما يعني أن القضية الحقيقية لهذا الجدل تظل هي معضلة الفكر العربي مع الحداثة ، تلك التي أعاققت قدرتنا على التكيف مع العصر كله وليس واقعة احتلال العراق فقط .

ذلك أن الانتقال من الروح للتقليدية إلى الروح الحديثة لم يكن مجرد عسور من ضفة معرفية زاخرة بمناهج ونظريات ومدارس في العلم والفكر والأدب إلى أخرى نقبضه في مناهجها ونظاراتها ومدارسها ، بل كان على وجه الدقة تحولاً جغرافياً كاملاً في رؤية الوجود وكل ما يتفرع منها من قواعد نظر وآليات عمل وتقاليد ممارسة ، هو قطعية شريخية مع الماضي البشري في أعماق خصائصه وجواهره ومطلقاته المؤسسة ، وبينما عجزت الأمة " للحضارة العربية " عن تطوير رؤية حديثة للوجود ، فإنها ظلت مطالبة بدفع ثمن هذا العجز على شتى الأصعدة حتى لليوم ، وفي اعتقادنا أن عاملين أساسيين قد دفعنا نحو ذلك التكيف التاريخي السلبي .



**الأول :** غلبت للحرب عن حركة الكشف الجغرافية بما يمثلته من تغير عميق لصورة الغرب الذهنية عن العالم القديم الذي ساهم في إطلاق ديناميكية التحول نحو الحداثة ، فالتفكير الغربي إذا شهد تحطم الجغرافيا العالمية بإيقاع خطواته هو نفسه ، قد شعر بقدرته على تحطيم أو تكسير التاريخ أي أبنيته وتقليده ورموزه وإلهاماته الموروثة وعلى إعادة بنائه بشكل مغاير خاصة تاريخه الوسيط الذي ارتبط بتركيبات اجتماعية ومياسية واقتصادية تقوم على نوع من القطاع شاركت فيه السلطة المستبدة والكنيسة الكاثوليكية بادعاء الحق الإلهي المقدس في حكم الشعوب .

**وأما الثاني :** فهو هامشية الدور العربي في ظاهرة العلم الحديث فقد أسهم لى قدرة الغرب على نقد تاريخه الوسيط بالذات امتلاكه المتنامي لخاصية العلم الطبقي لى منهاجيه ذلك العلم الذى بصوغ ، ربما وحده نمطا من النشاط الفكرى العقلانى المتمايز جذريا عن تلك الأنشطة الفكرية التى تلهمها الأديان والفلسفات الكبرى المترامية فى التاريخ والتى تبقى نمطا من التفكير يركز أما على التيارات الشمعوى الباطنى للإنسان يخاطب حياته الروحية ، وأما على علاقته بالبشر الآخرين فى مجتمعه أو المجتمعات الأخرى ، وبالأحرى على الفضاء الاجتماعى السياسى ، وذلك بعكس العلم الحديث خاصة فى تطوراتته اللاحقة على شكلية ديكرات وتجريبية بىكون ، والتى قامت بالأساس على عناق بين الرياضيات والفيزياء وأنتجت فى النهاية عبر استقلالها لمعادلات منسبطة وقوانين دقيقة نسفا محرفيا كاملاً يبحث فى الوسائل والأشياء ، وراكمت المناهج والنظريات المطلوبة لملء الفراغ الممتد بين الإنسان وكونه واللازمة لاقتحام الطبيعة والكشف عن جوهرها فهما لها وتوظيفا لقوانينها ، وهو الأمر الذى نقل الوعي الغربى إلى فضاء جديد عقلانى موضوعى ملدى ، مكنه من طرح أسئلة جديدة تماماً وأكثر جذرية ، نالت من جوهر النشاط الفكرى القديم وأنت فى النهاية لتصر الدين على المجال الروحى للإنسان وقادت فى النهاية إلى جدل وحضور الديمقراطية البيرالية .

والعكس تماماً لهدين التطورين كان على مستوى الحضارة العربية ، إذ لم يحدث أن شارك العرب فى حركة الكشف الجغرافية من حولهم فظلوا داخل إطار الصورة الذهنية للعالم القديم على كمونها ومكوناتها ومحتوياتها وغوضها كما أنهم ظلوا بعيدين عن امتلاك ناصية العلوم الطبيعية وبالذات منهاجيتها التجريبية مما أثر ضعفا شديداً فى سبق الثقافة العلمية الذى يبدو تجليا لظاهرة العلم الحديث ليس فقط كمحتوى : أى

كجموع ظواهر يتوافر عليها طلاب العلم للتحقق والدراسة وإنما كمنهاجية ، أى كمبادئ تنظيم وتصوغ طرائق للتفكير في هذه الظواهر وتحدد من ثم مدى استعداد الناس للاعتبار بقيم الجد والاجتهاد ومراكمة الخبرة المهنية والفكرية واختزان الكفايات والمهارات الحثية والتنظيمية ، ثم تقينها في مؤسسات وأبنية تنشرها في المجتمع وتحفظها في الأجيال المتعاقبة دون انقطاع كامل أو تقلب شديد على النحو الذي يخلق نوعاً من الوعي الرصين الذي يخلو تدريجياً من العاطفية والذاتية المفرطة ويكتسب تدريجياً عقلانية وموضوعية تسمح بالتجاسر والاستمرارية والقنطرة على التكيف الهادئ والاستيعاب الآمن للمعارف ووجهات النظر والآراء الجديدة دون تقلصات شديدة فضلاً عن قدرته على إنتاج واستخدام وتبادل التقنية الحديثة وإدارة وسائلها ومعطياتها برشادة ما أبقى الوعي العربي عاجزاً عن إنجاز القطيعة التاريخية مع كتلة العصر الوسيط وفي هذا السياق كان من الصعب على المجتمعات العربية أن تطرح على تاريخها أسئلة حضارية كبرى وجذرية ، ولذلك بقي نمط أدراك العلم كما هو موروث تقريباً من القرون الوسطى لازاهرة في السياق العرب مهيمنا حتى القرن التاسع عشر سواء فيما يتعلق بموقع الذين في النشاط الفكري ، أو ما يتعلق بالشكل تنظيم المجتمع ، وإدراك التعلم السياسي وبينما كان الأول مقبولاً نتيجة لتمييز إطاره الإسلامي بنواب نزع التقييد عن المؤسسات الدينية التي اكتسبتها في النمط الغربي الوسيط ، فإن الثاني أى تنظيم المجتمع وإدراك العالم السياسي والذي استمر حول الأشكال التقليدية للعصور الوسطى العربية قد أوصل هذه المجتمعات إلى درجة الجمود .

وكان من نتيجة ذلك لخفض النوافع الداخلية للتغيير فلم تصدر كل محاولات النهوض في العصر الحديث عن حركة ذاتية لتجربة تاريخية تتطور بثقة واستقلال في أفق تاريخي مفتوح ، وإنما عن شعور عميق بالخوف من العالم الحديث ومحاولة تقليد صورته الغربية الزاهية النهائية وفقاً لرؤية الحاكم الفرد أو على الأكثر النخبة القائمة بعملية التعبير ، وهو الأمر الذي جعل كل تجربة شبه جزيرة معزولة عن سابقتها وتالياتها ، وحرّم مجتمعاتنا من خبرة للتراكم وحال دون امتلاكها لتجربة حديثة ومستقلة ومتصلة في نهضة والتقدم ، ولأن الرغبة في التغيير تحركت بلهام دوافع صورة خارجية فلم يكن أمام مجتمعاتنا العربية سوى التوفيقية كصيغة ثقافية تقيها للشعور بالاعتزاز إزاء عالم لا تستطيع الانتصار فيه ، ولا تستطيع الاستعانة به في الوقت نفسه .

غير أن الصيغة " التوفيقية " نفسها قد انحرفت تلقائياً إلى " التلصيقية " التي قادت بدورها إلى الركود طيلة القرنين الماضيين كنتيجة منطقية للمياف الدفاعى الذى مورست فيه ، ذلك أن التوفيقية كعملية تركيب تبدو بحلجة ربما أكثر من الممارسة العادية التلقائية إلى إرادة قادرة على ممارسة الاختيار بحسم وحزم وإلى رؤية شفافة ناصعة تسمح بوضع هذه الاختبارات موضع التجربة العملية كما يسمح بإعادة فحص هذه للتجارب فى الواقع المعش قبل إعادة مراجعتها وتنقيحها عبر عملية تغذية استرجاعية من الواقع إلى الفكر وجميعها متطلبات ربما لم تتوافر للمجتمعات العربية التى لم تسمح لها هجوم الحداثة بحرية الاقتراب منها لاكتشاف منطقها وتجربتها وتمثلها بطرائقها لمختلفة وغير عمليات ثقافت خاصة ، تتطلب منها تحويرات فى انماطها المورثة التى تتطلب بدورها وقتاً طويلاً ليتم تغييرها للتدرجى البطئ ولكن السلمى الهادئ ، كما تتطلب غياب الأسلاوات الخارجية حتى تشعر بأنها تتحول فى اتجاه ما يصلح شأنها ، ويحمل مستقبلها وليس ما يحقق مصالح أو يبلأ أهواء الآخرين فينتقص ذلك من كرامتها ويبدفها إلى الرفض والمقاومة على منوال ما يجرى الآن من ضغوط واحتلالات تسد ألق التغيير وتعطله ومن ثم وإن كان غير كاف لاستعادة المسار وإن كان غير كاف لاستعادة المسار العام للنهضة العربية كملية تغيير عقلانى بنوى دائم ومتصاعد ومستقل .

فالتغيير إذن ليس مجرد اختيار أو مطلب بل هو حقيقة واقعة وجارية ومتسارعة على كل نواحي الحياة المصرية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية ، بحيث نعيد تشكيلها هيكياً ووظيفياً وليس دائماً فى اتجاه إيجابى.

فالسؤال الصحيح إذن ليس هو قبول التغيير ولكن السؤال الحقيقى هو ما هو قدر احساسنا بخطورة المتغيرات الجارية والحاح للضرورة لإدولة استيعاب وتوجيه هذا المتغير نقادياً لأكبر قدر من سلبياته وتعضيماً لكل فرص إيجابياته ؟

وقد يبدو أن هذه للمقولة من اللبديات للمصارخة ، ولكن عيب اللبديات أنها خلال التعامل مع التفاصيل والتشاكيات والتناقضات كثيراً ما تضع اللبديات مما يصرف بالجهود كله عن حقيقة أغراضه ومراية وما فى ذلك من خطورة بالغة بانفلات مسار التغيير وتضاعف سلبياته وإهدار فرصه .

ولعل غياب مفهوم واضح عن كنه التغيير المنشود ومبرراته وإهدافه هو الذى أشاع هذا القدر من اللبلة ، وعاد بالكثيرين إلى المفهوم التقليدى القليل الموروث عن

التغيير وهو تغيير الأفراد أو العلاقات في الحدود المتاحة وهو مفهوم يتبداه بساطع كل الفئات المستفيدة بعدم التغيير علماً بأن الأمل والتطلع للتغيير كيفما كان مفهومه هو كل ما بقي من دواعي الثقة والتفائل للجماهير ومن الخطورة البالغة سلب دواعي الثقة والتفائل من الجماهير في مرحلة تتكالب عليها دواعي التوجس واليأس خاصة وأن العارفين يعملون أن دواعي هذا اليأس والقنوط ليس لها حلول سريعة ولا ميسرة ومن ثم فهي ترتكز على ثقة وتطلع المعانين إلى أقصى حد ممكن وعلى أطول امتداد .

ومن ثم يصبح التوافق عند تحديد قومي مشترك لكن التغيير المطلوب ضرورة ليست تنمية قط بل سياسية وقومية أيضاً .

والأمر ليس معقداً أو صعب المنال فكل ما علينا هو للتعامل الموضوعي والكسب من الخبرة العالمية المعاصرة في التعامل مع هذا التحديد ودون تشققات انتباه القاري بالدخول إلى الأسس النظرية والعلمية هذا التوجه نركز على إعطاء تعريف مختصر ومركز عن كنه التغيير المنشود في الأوضاع الحالية وفي عالمنا المعاصر .

فالتغيير المنشود كنهه استيعاب التعديلات والمنتخبات التي طرأت على المجتمع وإعادة صياغة هيكله وتلك المتوقعة والمتروقة في المستقبل القريب، واللازمة لتوثي أكبر قدر من سلباتها وتعظيم أكبر قدر من ايجابياتها ورفع الكفاءة إلى أقصى حد للتعامل مع أبقاعها المستمر والمتصاعد .

ومن هنا نرى أن المفهوم القبلي السائد في العالم العربي عن احتجاز مفهوم التغيير في إطار ضيق لا يتعدى مستوى معين من الأفراد والعلاقات \* وهو ما تزداد صعوبة ممارسته على أي حال حتى في هذا الحيز الضيق لأنه يستند لاحتلالاته وجدواه ' لا تمتد إلى احتياجات التغيير الجاري والحنى بصفة محلة فهذا المطلوب هو التعامل مع ملاءمة نظام وهياكل وظائف منظومية قادرة على استيعاب تحديات جسمية قائمة ومتوقعة تمس كيان المجتمع في أعماقه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية والثقافية والتغيير إذن وظيفة أساسية محددة هو تأمين كيان المجتمع الجديد إلزاماً وليس اختياراً ماعباده الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية والثقافية .

ومن هنا يمكن تحديد بعض خصائصه أولاً للشمول وثانياً العمق وثالثها التكامل ورابعها التراكم وخامستها الامتداد للمباحي والزعنى وملاستها للفاعلية والجدية، ولا يصح إطلاقاً لتعكساً للظروف الصعبة التي نمر بها ويمر بها للعالم أن نتخوف من

جسدية المهمة فقد مارستها دول كثيرة قبلنا بدرجات متفاوتة من النجاح وعلى رأسها مجموعة الصين بخمس مكان للعالم وتراث عميق من الجمود والمركزية وتحقق نجاحات باهرة ولا نغفل أن نعرف أن مسار التصدي لهذه التحديات لم يكن دائماً سهلاً وممهداً بل تعثره العقبات والمصاعب ولكنها دائماً لم تعطل استكمال المسار وتجاهد أميركا اللاتينية للحاق به .

ولا لظن في مصر - حاكمين ومحكومين - من لا يدرك أنه إن أجلاً أو عاجلاً لابد من استيعاب المتغيرات بعيدة الغور التي هزت الكيان القومي للموروث والعالم المحيط به ولكن يبقى التخوف الذي يصاحب كل تغيير وهو التخوف من المجهول بأعبائه غير المرئية والاطمئنان إلى الواقع المعلوم بمشاكله وأزماته وعقمه .

وهو تخوف معذور ولكنه غير مفهوم لأن للتغيير واقع وجار ومعلوم سرعة ايقاعه في المستقبل ولن تجدى محاولة إخفائه تحت ستارة من التجميلات والمطلفات والخشية هي يجب أن تكون ليست من استيعابه وإدارته بارادة ووعي وإدراك ولكن بتركة حتى يفرض انفجاره أو يستغل من غير الأصدقاء للانفلات من كل إمكانيات الاستيعاب والإدارة البناءة .

وفي مجال التعامل مع التغيير وإدارته لابد أن نتعرض لبعد حساس ولكنه خطير لشبوعه في الشرق الأوسط وهو عقيدة الوصاية للرأسحة في جذور التعامل والكيانات في المنطقة سواء كانت قبلية أو وراثية أو رأسية أو عقائدية وكلها كانت من أسباب شلل التغيير وإشاعة الجمود الذي أصبح الصياغة المشهورة عن هذه المجتمعات داخليا وعالميا .

ومن حسن الطالع أن هناك مظاهر متناثرة في أنحاء الشرق الأوسط على بداية الوعي لعدم جدوى أو حتى إمكانية استمرار هذه الخاصية الموروثة ولحسن الطالع الأوصياء والموصى عليهم يبدو أنهم يشتركون في هذا الوعي بدرجات تأمل أن تكون متصاعدة ومكاملة .

ومن الواضح إن إدارة التغيير مستقتضى تنمية وشبوع هذا الوعي وقبول مسئولياته وتبعاته حتى نضمن أن التغيير وإدارته للترشيد والتصويب وملاحقة متغيرات المكان والتصر وليس انقلاباً أو انقلاباً من الانتظام .

ولمست في حاجة إلى إعادة تعدد نولحي المتغيرات للجزيرة التي اجتاحت المجتمع المصري وكذلك الإقليم والعالم الذي نعيش فيه ، فوسائل الإعلام والمؤتمرات والنسحوات والأحزاب لها سنون تغلب الرأي وتردده بل يتعالى صرلخها حول عمق هذه التغيرات ومحاطر تداعيلها وأن يزد قردينا الأمور بياناً أو وضوحاً ولا أن توزع الاتهامات على مؤسسات وقوى داخلية وخارجية ولكن الأكثر إلحاحاً هو تقييم صادق لحجم هذه التغيرات التجارية ثنائيا للمخاطر وانعكاساتها وطرح مخلص لاحتياجات التعديل والترشيد والاستكمال الذي تحتاج الآليات المتاحة لتحمل أعباء إدارة التغيير الواقع والجماري الجسم.

ويوزم للوصول إلى هذا الغرض للتعامل مع المجالات الرئيسية للمتغيرات

الجارية:

- ١- الاقتصادية .
- ٢- الاجتماعية .
- ٣- الأمنية .
- ٤- السياسية .
- ٥- الثقافية ، لأنها في تكاملها ستحقق اتساع وعمق التغيير المزمع لإدارته ومن خلال هذا التقدير لحجم التحدي ووزنه يمكن الاقتراب من تحديد الآليات والترجيحات المناسبة وصولاً إلى جدول الخطوات التراكمية المؤدية إلى الأهداف المرسومة .

الاقتصادية :

نعرضنا في مقالنا السابقة لإدارة التنمية في مجالات الأزمات الملحة الطارئة على مجال الأزمات المزمعة المتوسطة وبيناً أنه في إطار التغيرات المتاحة سنحتاج لدرجة فائقة من الكفاءة في التعامل مع التشابكات والتقلضات الكامنة فيها في إطار رؤية قومية شاملة ومتكاملة ولأنك أن توفير هذه الضرورات إضافة للزومها لخدمة هذه الأغراض تمثل مدخلاً سليماً للإدارة للتغيرات اللازمة لعلاج للخلل الهيكلي والوظيفي الذي يفسر التحديات الأساسية طويلة المدى مثل عدم كفاية المولود الاستثمارية واقتارها إلى كفاءة التوجيه والإدارة وانخفاض الإنتاجية وضعف القيمة المضافة وانخفاض مستوى المعيشة مع ما يتبعه من ركود السوق وتعطيل الطاقة الإنتاجية والبطالة وازدياد الفجوة بين الأغنياء والفقراء مما يخل بالتوازن الاقتصادي والاجتماعي وفجوة للخدمات الكمية

والتوعية المتضاعفة بالانقجار السكاني وتضاعف الاحتياجات المعاصرة والحسب النقدي ممثلاً في العجز في لميزان التجارى والموازنة العامة وعدم ثبات سعر الصرف مع آثاره المدمرة على كل القطاعات مضافاً إليه خدمة الدين والإسراف المتزايد فى القطاعات العامة والخاصة مع تدهور معدل الانخار .. إلخ .

وكلها أعراض لاسمية لتراكمات متغيرات جذرية اجتاحت المجتمع والاقتصاد العالمى وعلاقنا به على مدى طويل وكلها أعراض متشابهة ومتعددة الأسباب والمؤثرات وكلها غير قابلة للحول الآتية العشوائية والمتأثرة . ومن ثم ففى النهاية سنعود طوعاً أو سراً لإدارة منهجية لتعديرات جذرية هيكلية ووظيفية.

وفى هذا المجال يلعب العجز التكنولوجى دوراً حاسماً فى تدعيم القدرة التنافسية ورفع معدل التنمية ودعم كفاءة استخدام الاستثمار وحل فى الميزان التجارى ولهذا سنلجأ مقالاً خاصاً لهذا العنصر .

ويتميز البعد الاقتصادى بوضع خاص لا يمكن إغفاله فى استقصائنا لأنسب سبل إدارة التغيير .

فقد تمتع هذا البعد باهتمام خاص وتحولات جذرية غيرت معالمه منذ منتصف السبعينيات.

وبصرف النظر عن الانفلات الذى عانى منه فى أولى مراحلته وهو ظاهرة غير فريدة فى مصر بل تكررت فى روسيا وأكثر دولة أوروبا الشرقية فى بداية التحول فإن توجهات وتحولات الداخلية والخارجية منها حفز وتسهيلات معرفة لجذب رأس المال وفتح السوق المحلية لاستيراد السلع الأجنبية للمنافسة والخصخصة التى تروحت من الاستجابة لمبررات اقتصادية إلى الاستجابة لتكثيرات سياسية للسوق العالمية ومنها الدعم والحماية والتسهيلات للاستثمارات الجديدة بصرف النظر عن جداولها ولكن بأهداف تمهيدية والدخول فى مظلة التجارة العالمية وللشراكة الأوروبية والتى لها انعكاسات بعيدة الأثر على كل القطاعات يتبين الكثير من الدول سبلاتها فى إطار الأزمة الاقتصادية العالمية وزيادة المديونية الداخلية وتخفيض سعر الصرف مما يحمل كافة القطاعات اعباء إضافية ضخمة وإن حصى من الانهيار النقدي إضافة إلى مشاريع قومية عالية التكلفة وأجلة المردود بقصد توسيع الرقعة المستغلة من الصحارى المصرى مثل توشكى وسبأ وقناة السويس والصحراء الغربية .

ولا بد أن يستوعب تخطيط إدارة التغيير كل هذه التحولات وتقييم أولوياتها يؤمن جدواها ويدمجها في رؤية قومية مدمجة ومتكاملة وممتدة ويضمن عنصر التراكم في مسارها بحيث تؤدي إلى نتائج نهائية موقوتة ومحسوبة .

ويمثل ذلك مدخلاً حتمياً ليس فقط لضمان جدوى إدارة التغيير ولكن أيضاً لتحقيق ضرورة المتابعة وإعادة التقييم والتصويب للذي هو أحد العناصر الأساسية في إدارة التغيير .



## ٦ - إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية قياس و تقييم للمخاطر و تطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل آثارها السلبية و قبول بعض أو كل تبعاتها. إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية ( مثال: للكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت و الدعاوى القضائية) و من جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات مناسبة بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع المؤسسات وكذلك للمجموعات و للشركات لديها فريق مختص بإدارة المخاطر .

في حالة إدارة للمخاطر المالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات ، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة و احتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل و احتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية و الخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة و الخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيء.

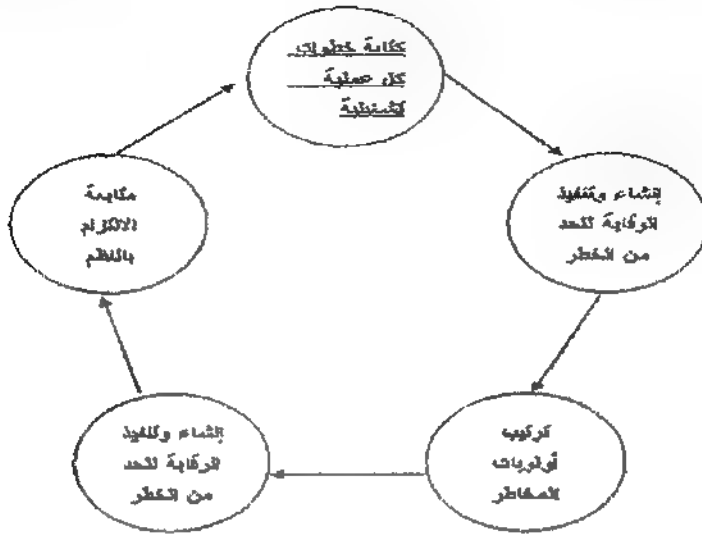
إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر و هي تلك التي تكون احتمالية حدوثها ١٠٠% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة و ذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. و مثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة نالصة. و كذلك مخاطر العلاقات و تحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة و تقلل فعالية الإنفاق و الربح و الخدمة و النوعية و السمعة و نوعية للمكاسب.

كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص و توزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً. و مرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه للنتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن.

## ٦ - ٦ - ١ : خطوات عملية إدارة المخاطر

## أولاً - التحضير :

و يتضمن التخطيط للعملية و رسم خريطة نطاق العمل و الأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر و كذلك تعريف إطار للعملية و أجنحة للتطوير كما هو مبين في الشكل أدناه



### ثانياً - تحديد المخاطر:

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية، المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل و عليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها. عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن للبحث فيها.

الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر هي:

- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات و الفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين

القوى في سوق أو معركة، إذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره و غير مرغوب به، يعرف أنه خطورة.

- التحديد المعتمد على التصنيف: و هو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- مراجعة المخاطر الثلاثة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

### ثالثاً - التقييم:

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر و احتمالية حدوثها. أحيانا يكون من المهيئ قياس هذه الكميات و أحيانا أخرى يُعذر قياسها . صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة. و كذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية .

### التعامل مع المخاطر:

بعد أن نتم عملية التعرف على المخاطر و تقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

- النقل: و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. و قد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط للتأمين.

- التجنب: و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، و مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر و لكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد و الأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

• التفويض: و تشمل طرق التقليل من حدة الخسائر الناتجة. و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر و ذلك عن طريق تطوير البرنامج بشكل تدريجي.

• القبول (الاحتجاز): و تعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة و التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. و تعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

#### رابعاً - وضع الخطة:

و تتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستبذل للتعامل مع المخاطر، و كل قرار يجب أن يسجل و يوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. فعندما يتعلق الأمر بمخاطر تمس صورة سلطة وادي الأردن ككل يجب أن يتخذ القرار من قبل الإدارة العليا أما في حالة القرارات المتعلقة بنظام المعلومات على سبيل المثال فإن مسؤولية القرار تعود إلى مدير تكنولوجيا المعلومات. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية و قابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر، و كمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

#### خامساً - التنفيذ :

و يتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. و كذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة كما و يتم التقليل من المخاطر الأخرى و الباقي يتم الاحتفاظ به.

#### مراجعة و تقييم الخطة:

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة و الخبرة والحاسنات التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط و استخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة.

يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

١. من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقاً إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
٢. من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلاً تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلاً جيداً على بيئة عمل سريعة للتغيير.

#### سادساً - المحددات (المعوقات)

إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضيق الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث، وكذلك تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر. إعطاء عمليات إدارة للمخاطر أولوية عالية جداً يؤدي إلى إعاقة عمل المؤسسة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها.

و من المهم أيضاً الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة والشك.

#### ٦ - ٦ - ٢ : مجالات تطبيق إدارة المخاطر

عندما تطبق إدارة المخاطر في الأمور المالية للسلطة فإنها تعتبر تقنية لقياس ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية و التشغيلية كما تظهر في إعداد موازنة السلطة، إدارة المخاطر على مستوى مؤسسي:

نعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها، مصادرها (سواء موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات، أو زبائن السلطة، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع و البيئة المحيطة.

و كذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصاغة مسبقاً للتعامل مع نتائجه الممكنة (و ذلك لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية).

## ٦ - ٦ - ٣ : نشاطات إدارة المخاطر كما تطبق على إدارة المشاريع:

إن إدارة المخاطر تتضمن النشاطات التالية:

- التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني، يجب أن تتضمن الخطة المهمات والمسؤوليات والنشاطات وكذلك الميزانية.
- تعيين مدير المخاطر - وهو شخص يختلف عن مدير المشروع مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع - أهم صفاته يجب أن تكون الشكوكية الصحية.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يولجها المشروع أول بأول. وهذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية وأخيراً الأهمية.
- إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقرير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.
- إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة. الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر وتحديد ماذا ومتى وبمن وكيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية.
- إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر.

## إدارة المخاطر واستمرارية العمل

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حداثها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية، لذلك على كل المؤسسات أن تقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية).

بينما تستخدم إدارة المخاطر لتقادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية العمل يحدث لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مرتبطتين مع بعضيهما ولا يجوز فصليهما. لعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المداخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة...الخ) و عليه فإن إدارة المخاطر

تغطي مجالات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل و التي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر .

٦ - ٤ : إستراتيجية المخاطر

الاستراتيجية الأولى : مولد بشرية كافية وصالحة للاستخدام

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

الإستراتيجيات

نوع المخاطر

درجة الخطورة

أساليب / طرق المعالجة

زيادة أداء العمل التقليدي وغير التقليدي

متابعة تنفيذ الاتفاقيات وبروتوكولات العمل الإقليمية

بيئية - مالية - فنية - سياسية

عالي

- متابعة تنفيذ الاتفاقيات مع دول الجوار لضمان الحصول على الحقوق المالية الكاملة  
إعادة تأهيل البنى التحتية للمؤسسات الموجودة (الأقسام الإدارية للمديريات

(الوزارات )

بيئية - فنية - مالية

متوسط

- توفير المخصصات اللازمة للصيانة الوقائية وخاصة لصيانة الأجهزة والمعدات  
والإمكانيات الرئيسية .

- توفير الخبرات اللازمة ودعمها بالحوافز

- تصميم وتنفيذ أعمال الصيانة الوقائية والإصلاحية للمؤسسات والبنى التحتية  
الخاصة بها

تكنولوجية - مالية

منخفض

- البحث عن مصادر المؤسسة وتقدير الاحتياجات المستقبلية

تطوير مصادر جديدة للمؤسسة

فنية - بينية - مالية

منخفض

- استخدام الموارد البشرية للتغذية العكسية من خلال الاستمرار بإنشاء مؤسسات  
واستخدام المهارات الإدارية .

لضمان استخدامها لأفضل استخدام

سياسية - إدارية - تشريعية

على

- تطبيق نظام المخزون الإداري في كافة المؤسسات

تجسين نوعية العاملين وضمان ديمومة استعمالها

حماية مصادر المؤسسة من الكوارث البشرية .

فنية - سياسية - بينية - إدارية - تشريعية

متوسط

- التدريب المستمر للموارد البشرية - الالتزام بالمواصفات الإدارية المطلوبة

- توفير المخصصات اللازمة لرفع مستوى الترقية في المؤسسات

الاستراتيجية الثاني: موارد بشرية مدارة وموزعة بكفاءة وفعالية



## الأهداف الإستراتيجية المؤسسية

الإستراتيجيات

توع المخاطر

درجة الخطورة

أساليب / طرق المعالجة

تأمين كفاءة النظم والبنى التحتية الخاصة بالمؤسسة وضمان ديمومتها  
ضمان الحفاظ على نوعية القوى البشرية في أنظمة المؤسسة والتوزيع  
فنية - مالية  
منخفض

- تأمين المخصصات اللازمة لديمومة استخدام أجهزة المؤسسة بأفضل كفاءة  
- تحسين نوعية الموارد البشرية  
القياس الكمي لأنظمة المؤسسة والتوزيع  
تكنولوجية - بشرية - مالية  
منخفض

- المراقبة وتطوير أنظمة المؤسسة  
ترشيد استخدامات العاملين  
اجتماعية - إدارية - تشريعية - بشرية - مالية  
متوسط

- تخفيض الفاقد  
- استمرار حملات التوعية بأهمية ترشيد الاستهلاك  
زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة المؤسسة  
حظر القطاع الخاص للمشاركة في إدارة نظم المؤسسة  
اجتماعية - تشريعية  
متوسط

- إيجاد التشريعات المناسبة للامانة لوضع الإدارة لمشاركة في تنفيذ القرارات

الاستراتيجية الثالث : بناء وظيفة متطورة

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

الاستراتيجيات

نوع المخاطر

درجة الخطورة

أساليب / طرق المعالجة

مخطط شامل لاستثمارات البناء والوظائف

تصنيف خارطة استثمارات البناء والوظيفة

اجتماعية - تكنولوجية - مالية

منخفض

- تأمين المخصصات اللازمة

- الالتزام بالمخطط الهيكلي المعتمد للبناء والوظيفة

زيادة الاستثمار من قبل القطاع الخاص في البناء والوظيفة

تطوير البنى التحتية في المؤسسة

بيئية - فنية - اقتصادية - مالية

متوسط

- تأمين المخصصات اللازمة من أجل تهيئة البنى التحتية للعاملين

جذب واستقطاب للعاملين لزيادة الأداء الإداري

إدارية - بيئية - سياسية - تشريعية

متوسط

- توفير الخدمات بأسعار تشجيعية في المؤسسة

تنظيم وإدارة وحماية المؤسسة

استحداث وتسجيل وتوزيع الوحدات الوظيفية

إدارية - بشرية

منخفض

- استعمال توزيع للوحدات الوظيفية على جميع الأقسام والإدارات والمديرية والوزارات
- التنسيق مع الدوائر المختلفة بالمؤسسة لإصدار سندات التسجيل

حماية استعمال الموارد البشرية

إدارية - مناخية - بيئية - مالية

متوسط

- تطبيق قانون الإدارة والتنسيق مع وزارة التنمية الإدارية لمعالجة كافة الممارسات الإدارية الخاطئة
- توفير المخصصات لمعالجة الآثار البيئية على سبيل المثال معالجة الفساد الإداري بالمشاركة في مواجهتها

اجتماعية - تشريعية - إدارية - مناخية - بيئية - مالية

متوسط

- التنسيق مع وزارة التنمية الإدارية والجهات الأخرى
- حماية الموظف الإداري أو الممثل الإداري
- فنية - جغرافية - اقتصادية - بيئية - سياسية - مالية

عالي

الاستراتيجية الرابعة

أداء مؤسسي كفاء وفعل

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

الاستراتيجيات

نوع المخاطر

درجة الخطورة

أساليب / طرق المعالجة

تمكين السلطة من إنجاز مهمتها الجديدة ضمن إطار قانوني دائم  
تأطير العمل عن طريق إعداد أنظمة وتعليمات لتوكيد مستوى الأداء المؤسسي  
سياسية - اجتماعية - إدارية - تشريعية  
متوسط

- إيجاد هيكل تنظيمي جديد يتناسب مع الأهداف الجديدة للسلطة  
رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي  
تحديث وتبسيط إجراءات العمل  
مالية - تكنولوجية - إدارية - تشريعية  
منخفض

- إنجاز الإجراءات ووضعها موضع التنفيذ  
التدريب المستمر لكوادر السلطة  
اجتماعية - بشرية - إدارية - مالية  
منخفض

- وضع خطة تدريبية لكافة الاختصاصات في السلطة تبين الاحتياجات الحالية  
للتدريب  
رفع مستوى رضى متلقي الخدمة  
إدارية - اجتماعية  
منخفض

- الاستمرار في إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هدف رضى متلقي الخدمة  
تطبيق نظام محاسبي على أساس الاستحقاق  
تكنولوجية - مالية - إدارية - تشريعية  
متوسط

- توفير المخصصات

- توفير الكادر الفني اللازم لإدارة النظام

تصميم نظم معلومات متطورة وأرشفة للمعلومات

تكنولوجية - بشرية - مالية

متوسط

- تطوير أنظمة المعلومات بشكل مستمر

- توفير المخصصات اللازمة لشراء التكنولوجيا الجديدة

- توفير العدد الكافي من الموظفين ذوي الاختصاص

توفير خطة الإحلال الوظيفي للقيادات الإدارية العليا والإشرافية

اجتماعية - إدارية - تكنولوجية - مالية - بشرية

متوسط

- توفير المخصصات اللازمة لتعيين كوادر جديدة

- التدريب المناسب لهذه الكوادر ضمن الخطة التدريبية

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية

تحسين مستوى الكفاءة لدى الموظفين

تكنولوجية - بشرية - مالية

متوسط

- الاستمرار بالتدريب وخاصة مواكبة للتكنولوجيا الجديدة

ربط الحوافز بالأداء

تشريعية - إدارية - مالية

متوسط

- بالرغم من عدم وجود حوافز واضحة في نظام الخدمة المدنية ، إلا أنه يجب إيجاد الوسائل اللازمة وخاصة فيما يتعلق بالترقية ، أو المكافآت المعنوية أو للمادية حيثما كان ذلك ممكناً  
تحسين بيئة العمل

مالية - إجتماعية - إدارية  
منخفض

- عقد اجتماعات للموظفين مع الإدارة العليا  
- عقد لقاءات إجتماعية خارج أوقات العمل للموظفين

تنفيذ مبدأ الثواب والعقاب

مالية - إجتماعية - إدارية  
متوسط

- الشفافية والعدالة في تطبيق الأنظمة - العدالة في التعامل مع كافة الموظفين  
زيادة مستوى الرضى الوظيفي - إيجاد الوسائل المناسبة لموضوع الحوافز والمكافآت  
تشريعية - مالية - إجتماعية - إدارية  
منخفض

ولهذا فإدارة المخاطر بشكل علم إدارة المخاطر هي عملية قياس و تقييم للمخاطر و تطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل آثارها السلبية و قبول بعض أو كل تبعاتها. إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية ( مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت و الدعاوى القضائية) و من جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة للمخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك للمجموعات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر. في حالة إدارة للمخاطر المالية،

تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن للمخاطر ذات الخسائر الكبيرة و احتمالية حدوث عالية تعالج أولا بينما للمخاطر ذات الخسائر الأقل و احتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عمليا قد تكون هذه العملية صعبة جدا، كما أن للموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية و الخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة و الخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيء. إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها ١٠٠% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. و مثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. و كذلك مخاطر العلاقات و تحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة و تقلل فعالية الإنفاق و الربح و الخدمة و النوعية و السمعة و نوعية المكاسب. كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تتفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحا. و مرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن .

#### ٦-٦-٥ السياسات المنبثقة لإدارة المخاطر :

إن عدم اليقين أمر متأصل في العديد من الأنشطة التي تضطلع بها المؤسسة . ولهذا السبب فإن العديد من الموظفين كثيرا ما يقومون بإدارة المخاطر والفرص ، ولكن بأسلوب رد الفعل. ولقد تعززت أهمية إدارة المخاطر بسبب تكرار الأزمات واسمة النطاق في الجنوب الإفريقي، والقرن الإفريقي والمراق والبلدان المطلة على المحيط الهندي . تطبيق إدارة المخاطر كوسيلة تضمن له المقدرة على بلوغ أهدافه في ظل بيئة تتسم بالمخاطر وعدم اليقين .

والهدف من هذه السياسة هو تقديم التوجيهات بشأن إدارة المخاطر في المؤسسة، مستفيدا من عمله السابق والراهن في مجال إدارة المخاطر. وإن إدارة هذه القضايا، على نحو أكثر انتظاما وفي وقت مبكر، سعيًا لبلوغ أهداف البرنامج، من شأنها أن تحسّن مقدرة البرنامج على تنفيذ مهامه. بيد أن إدارة للمخاطر ليست مبادرة منعزلة. وسوف

يصل إلى إلماجها في العمليات الجامعة الرئيسية للبرنامج كإعداد خطط العمل ووضع الميزانية .

وتهدف هذه السياسة إلى وضع نهج واع ومنظم وفعال لإدارة المخاطر والفرص في كافة المؤسسات مما يثري عملية اتخاذ القرارات وترتيب الأولويات وهو ما يرتبط بوضوح بإنجاز الخفوات والتتائج من أجل إيجاد منظمة أكثر مرونة ومهياة لمواجهة التحديات في المستقبل .

وتطبق هذه السياسة على جميع الموظفين، لكن هناك التزامات محددة تقع على عاتق المسؤولين للتنفيذ ورؤساء الوحدات الإدارية، سواء في المقر الرئيسي أو في الفروع ، الذين يتعين عليهم اتخاذ الإجراءات الملائمة لإدارة المخاطر على نحو فعال.

وتتصور هذه السياسة إطارا لإدارة المخاطر يستند إلى الوثيقة المعونة "الإطار المتكامل لإدارة مخاطر المنظمة" الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريداوي، وبضمن الإطار مجموعة من المبادئ التي تعبر عن فلسفة البرنامج في إدارة المخاطر . وتقضي هذه السياسة بأن مسؤولية إدارة المخاطر في البرنامج تقع على عاتق الإدارة، وتحدد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية المتقاة على كاهل كل من المجلس والمدير التنفيذي ولجنة المراجعة كما تحدد مهام المراجعة كما تحدد للدخالية والخارجية. وحددت الصلات مع سائر عمليات التسيير والإدارة. وسوف تنفذ المؤسسة هذه السياسة بما يتماشى والمفضل الممارسات في آليات التعزيز داخل وخارج المؤسسة - حيث يمكن تحديد السياسات المتبعة لإدارة للمخاطر من خلال :-

#### ١- المبادئ :

أ- إن عدم اليقين أمر متأصل في العديد من الأنشطة التي يضطلع بها برنامج الأخذية العالمي. ولهذا السبب، فإن العديد من الموظفين كثيراً ما يقومون بإدارة للمخاطر والفرص لكن بأسلوب رد الفعل. وفي السنوات الأخيرة، ركزت قطاعات عديدة من المجتمع، بما فيها القطاع العام، على إدارة المخاطر كداة مهمة للمنظمات لتحقيق أهدافها، وفي الوقت ذاته، عملية مصلح أصحاب الشأن فيها.



ب- إن طبيعية الجوع وعلاقته بالأزمة، سواء كانت مزمنة أو حادة، تجعل البرنامج يعمل وهو معرض للخطر بوجه خاص؛ ولابد من أن يكون البرنامج مستعداً للاستجابة للحاجات المفاجئة في أي مكان، وفي أي وقت. وقد تم إنجاز ذلك في السنوات الأخيرة، ولكن على حساب إضعاف العمليات الجارية. وقد تأكد الشعور بأهمية إدارة المخاطر جراء حدوث أزمات ضخمة في الجنوب الأفريقي والقرن الأفريقي والعراق والمحيط الهندي. وقد ساعدت الأعمال المتواصلة للبرنامج في إدارة المخاطر على تحديد العديد من المخاطر الداخلية التي يتعين إدارتها كذلك المتصلة بالموظفين والخبرات، والنظم والخطط، والمشاريع والبرامج، والموارد، والمعلومات والبيانات، فضلاً عن المخاطر الخارجية. وينبغي للبرنامج أن يكون أكثر وعياً بالمخاطر التي يواجهها وتأثيراتها على الموارد البشرية واللوجستيات والتمويل، بل وأيضاً أن تكون لديه الاستراتيجيات الجاهزة لتخفيف حدة هذه المخاطر.

ج- تحديد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وفقاً لأغوام محددة وتم تشجيع المؤسسة على تطبيق إدارة المخاطر كوسيلة لكفالة قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها في بيئة محفوفة بعدم التيقن والمخاطر؛ وتطلع المؤسسة إلى أن يتم إشراكها في هذه العملية.

#### ٢- الغرض :

والغرض من هذه السياسة هو توجيه إدارة المخاطر في المؤسسة مستفيداً من عمله السابق والراهن، في مجال إدارة المخاطر. وإن إدارة هذه القضايا على نحو أكثر انتظاماً وفي وقت مبكر، سعيًا لبلوغ هذه الأهداف، من شأنها أن تحسن مقدرة البرنامج على تنفيذ مهامه. بيد أن إدارة المخاطر ليست مبادرة منعزلة، وسوف يصار إلى إدماجها في العمليات الجامعة للرئيسية للبرنامج، كأعداد خطط العمل ووضع الميزانية.

#### ٣- التعريف :

تشمل التعريف المهمة ما يلي:

إدارة مخاطر المؤسسة : وهي عملية يضطلع بها مجلس مديري كيان ما وإدارته وغير ذلك من الموظفين، وهي تطبيق في وضع استراتيجية تشمل المشروع بأكمله

وتستهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على ذلك الكيان وإدارة المخاطر التي قد تقع ضمن استعداده الكاملة للتعرض لمثل هذه المخاطر، وتوفير ضمان معقول بشأن إنجاز أهداف هذا الكيان.

« الحدث : حادث أو واقعة، من مصادر داخلية أو خارجية بالنسبة للكيان، تؤثر على إنجاز الأهداف. ومن الممكن أن تكون للأحداث آثار سلبية، أو آثار إيجابية، أو كلاهما. وتمثل الأحداث ذات الآثار السلبية مخاطر. وتمثل الأحداث ذات الآثار الإيجابية فرصاً.

« للمخاطر: إمكانية وقوع حدث يؤثر بشكل معاكس على إنجاز الأهداف.

« للفرصة : إمكانية وقوع حدث يؤثر بشكل إيجابي على إنجاز الأهداف.

٤ - الغاية والأهداف :

يتمثل هدف هذه السياسة، في وضع نهج منظم وفعال ومستدام لإدارة المخاطر والفرص في كافة المؤسسات يثري عملية اتخاذ القرارات ويتصل بوضوح بإنجاز الغايات والنتائج.

وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه السياسة فيما يلي:

« توفير ضمان أفضل لأصحاب الشأن بأنه سيتم الوفاء بأهداف المؤسسة وبأنه سيصار إلى إنجاز النتائج المتفق عليها؛

« دعم تخصيص واستخدام الموارد بفعالية ودعم الابتكار وتغيير الإدارة؛

« توفير أساس صائب لاتخاذ القرارات والتخطيط بشكل يتسم بالثقة؛

« تشجيع الإدارة الاستباقية وليس إدارة التفاعلية، بتشجيع المخاطرة على نحو يتصف بحسن التخطيط والتدبير؛

« توفير إطار ثابت لإدارة المخاطر يتم، من خلاله، تحديد المخاطر وتحليلها والتصدي لها ؛ وتحديد المعاملة والمسؤولية؛

« تيسير التحسين المستمر في الأداء وإنجاز التغيير الضروري في مجال ثقافة المنظمة.

٥ - مبادئ السياسة :

تلتزم المؤسسة بالمبادئ التالية، عند تنفيذ إدارة المخاطر :

١- إن إدارة المخاطر هي عنصر أساسي في إطار الإدارة للجيدة للمنظمة وهي جزء لا يتجزأ من تطبيقات الإدارة الجيدة.

- ٢- تعمل المؤسسة ، بحكم طبيعتها صلاحياتها، في بيئات محفوفة بالمخاطر ، ويأخذ، في حساباته، القوائد المتوقعة والعواقب المعاكسة المحتملة.
  - ٣ تقع على عاتق إدارة المؤسسة مسؤولية السيطرة على المخاطر. وفي ضوء هذا، يتعين على الإدارة القيام بما يلي:
    - (أ) الإدارة الاستباقية للمخاطر التي تهدد موظفي المؤسسة وموارده المختلفة وغيرها من الموارد، وأصوله وبرنامج، ومشروعاته، وسمعته، ومصالحه، الداخلية منها والخارجية
    - (ب) تحدد المؤسسة قدرتها على تحمل المخاطر على أساس كل حالة على حدة، موليا الاعتبار أيضا لمستوى الخطر المحتمل.
    - (ج) موازنة تكاليف إدارة المخاطر مع القوائد المتوقعة الحصول عليها
    - (د) اغتنام الفرص واستغلالها لبلوغ غاياته بنجاح.
    - (هـ) اتخاذ التدابير الملائمة في وقتها المناسب، في حالة وقوع المخاطر، بغية الحد من عواقبها، ومن ثم احتوائها.
    - (و) إدارة المخاطر والفرص بصورة منتظمة واستباقية على أقل المستويات التي يكون لديها للمدير سلطة وموارد لاتخاذ الإجراءات.
- ٦- التطبيق :
- مع أن هذه السياسة تطبق على جميع الموظفين، فإن هناك للقرارات محددة تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين ورؤساء الوحدات الإدارية، سواء في المقر الرئيسي أو في الميدان، الذين يتعين عليهم اتخاذ الإجراءات الملائمة لإدارة للمخاطر على نحو فعال.
- ٧- تنفيذ السياسة :
- يستند إطار إدارة المخاطر في المؤسسة إلى الوثيقة المعنونة "مشروع الإطار المتكامل لإدارة المخاطر" الصادرة عن "لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريداوي .

ويمكن أن تكون إدارة المخاطر مستدامة فقط إذا ما أدمجت بالكامل في عمليات ومهام المنظمة، عن طريق إجراءات الموافقة والاستعراض والرقابة. ولتحقيق هذا، سوف يسعى البرنامج إلى استنباط ثقافة صحيحة لاستكمال الإدارة المنتظمة للمخاطر. وسوف تنفذ المؤسسة هذه السياسة كما يلي :

- « يتولى المدير التنفيذي مسؤولية تنفيذ هذه السياسة
- « سوف يتم وضع استراتيجية مفصلة لإدارة المخاطر، تحدد المصطلحات المشتركة، ومساراً وهيكلًا موحدًا، والأدوار والمسؤوليات، ومنهاجًا للاتصالات والإبلاغ، وذلك تمهيداً لتوزيعها على جميع الموظفين.
- « ترصد الإدارة وتعرض، بصورة دورية، ملاحظ المخاطر، واستراتيجيات إدارتها، والعمليات بشأنها، على مستوى البرنامج.
- « يحدد المجلس التنفيذي، أو المدير التنفيذي، حسب الاقتضاء، مستويات القدرة على تحمل المخاطر، ثم يصار إلى تعميمها، من خلال سياسات المنظمة وخطوطها التوجيهية. وفي الحالات الأخرى، يحدد المديرون مستويات متحوطة للقدرة على تحمل المخاطر، وذلك ضمن مجالات مسؤولياتهم وسلطاتهم.

#### ٨- المسؤوليات :

- يقدم المجلس توجيهاته وإرشاداته للمؤسسة فيما يتعلق بإدارة المخاطر ، فسي
- السياقات التالية :
- « عند استعراض الحطة الاستراتيجية، توجه المؤسسة الأمانة فيما يتعلق بإدارة المخاطر والفرص؛
- « عند دراسة السياسات والبرامج والمشاريع، كل على حدة، توجه المجلس الأمانة فيما يتعلق بالمخاطر ذات الصلة.
- « عند استعراض التقارير المقدمة من الإدارة، أو لجنة المراجعة، أو المراجع الخارجي، أو شعبة خدمات الرقابة، تسعى المؤسسة إلى التأكد من أن لدى البرنامج إطاراً فعالاً لإدارة المخاطر؛
- « عند دراسة للمعلومات أو التقارير من الأجهزة الخارجية، مثل أجهزة الأشراف التابعة للوزارات - كوحدة التنقيش المشتركة، واللجنة الاستشارية للشؤون الإدارية

والميزانية، والمجموعة الإنمائية للأمم المتحدة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة - تقدم للمؤسسة مقترحاتها إلى الأمانة حول الإدارة الفعالة للمخاطر.

#### ٩- المدير التنفيذي

لكي يضطلع المدير التنفيذي في أى مؤسسة بمسؤولياته المتعلقة بإدارة المخاطر، ينبغي أن يعرف، أو يكون على دراية، بماهية المخاطر، وكيفية تبدل مظاهر المخاطر في البرنامج، ومدى بروز نتائج هذه المخاطر أو فرصها. والكيفية التي تدار بها هذه المخاطر، ومن هو المسؤول، ومن الذي يمكن مساءلته مباشرة، بشأن إدارة المخاطر التي تم تحديدها. وحتى يتمكن تحقيق هذه الأمور، يتعين على المدير التنفيذي إنشاء إدارة للمخاطر في البرنامج تقوى ما يلي:

« ترويج استنباط ثقافة تدعم الابتكار، إدارة المخاطر بفعالية، وتشجيع الحكمة في التصدي للمخاطر

« إدراج إدارة المخاطر في المؤسسة الرئيسية وفي عمليات ومهام المنظمة، كذلك المضمنة في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

« التأكد من أن المخاطر تدار بفعالية في جميع أجزاء المنظمة، وأن يتضمن ذلك تحديد المخاطر، وتحليلها والتصدي لها واستعراضها وإعداد التقارير عنها.

« تحديد مساهمة الموظفين بشأن إدارة المخاطر ضمن مجال مسؤولياتهم، ومستويات سلطاتهم و/أو اختصاصهم.

« التمكن من إجراء استعراض منظم لفعالية إدارة المخاطر.

#### ١٠- لجنة المراجعة

تقوم لجنة المراجعة بعملية الإشراف، كما تساعد المدير التنفيذي بالمؤسسة وتنصحه فيما يتعلق بالاضطلاع بمسؤولياته المتصلة بإدارة المخاطر، من خلال ما تؤكد على أن هذه السياسة تعمل على نحو فعال وأن هذه المخاطر تدار على نحو ملائم، وذلك وفقا لاختصاصاتها.

## (أ) المراجعة الداخلية

يدعم مكتب المراجعة الداخلية إدارة البرنامج من خلال توفير صمان مستقل يتعلق بما يلي: (١) مدى ملائمة عمليات إدارة المخاطر، سواء من حيث التصميم أو المهام، (٢) فعالية وكفاءة التصدي للمخاطر، ونقطة الرقابة ذات الصلة، (٣) مدى اكتمال ودقة التقارير عن إدارة المخاطر. كما يدعم هذا المكتب الإدارة من خلال توفير الخدمات الاستشارية لترويج إدارة المخاطر.

## (ب) المراجعة الخارجية

يقوم مكتب المراجعة الخارجية بإجراء تقييم مستقل لفعالية إدارة المخاطر، كجزء من منهجه في المراجعة المتصلة بالمخاطر. وترتبط إدارة المخاطر، بصورة واضحة، بمبادرات التسيير الأخرى والعمليات الإدارية سواء منها المطبقة فعلاً أو التي ستوضع موضع التنفيذ.

## ١١- إدارة المخاطر والإدارة القائمة على النتائج

تولي إدارة المخاطر دعماً للإدارة القائمة على النتائج في المؤسسة، فلكلاً المفهومين هدف غالب يتمثل في إنجاز نتائج ملموسة بواسطة الوفاء بالغايات التنظيمية. ومن الجوانب الأساسية في الإدارة القائمة على النتائج، تحديد وتنفيذ الأنشطة الضرورية لإنجاز النتائج المخططة - المخرجات والنواتج والتأثير. وتعمل إدارة المخاطر على مساعدة هذه العملية عن طريق مساعدة الإدارة على تحديد أفضل الطرق لإدارة المخاطر والمتعلقة بتحقيق تلك الأهداف وتبيان حجمها، وترتيب أولوياتها.

وسوف ندرج إدارة المخاطر في عملية للتخطيط الاستراتيجي، كما يسرنا إلى تضمين المخاطر والفرص الرئيسية في صلب الخطة الاستراتيجية للبرنامج. وستؤثر ملامح المخاطر في المنظمة وفي وحدة تصريف الأعمال لخطة الإدارة.

الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر وهي مسؤولية أساسية في الإدارة. فالنظم والرقابة اللذان يعملان بشكل جيد والمدمجان في وثيقة إدارية يشجعان ما تبذله منظمة ما من جهود لإدارة المخاطر ويسرران إنجاز أهداف المنظمة.

## مصادر الفصل السادس

أولاً : المصادر العربية :

- ١- عبد المنعم جنيد وآخرون : الإدارة العلمية مدخل معاصر ، كلية التجارة ، طنطا ، ٢٠٠٦ .
- ٢- محمد درويش وآخرون : إدارة الإنتاج والعمليات \* إعداد تخطيط وتشغيل - رقابة ، كلية التجارة ، عين شمس ، ٢٠٠٥ .
- ٣- رمضان عبد العظيم جاد وآخرون : إدارة الإنتاج والعمليات ، كلية التجارة ، طنطا ، ٢٠٠٧ .
- ٤- فاروق عبد الفتاح رسولان ، نجوى عبد العظيم الرفاعي : إدارة التسويق ، كلية التجارة ، طنطا ، ٢٠٠٦ .
- ٥- ماريون هاينز (ترجمة) : تنظيم الوقت ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط٢ ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .
- ٦- ميرلين مانتينج (ترجمة) : دليل السكرتارية التنفيذية ، ط٢ ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .
- ٧- آلان أكسلر ، جيم هولنج (ترجمة) : ٢٠١ طريقة لإدارة الوقت ، مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، ط١ ، السعودية ، ٢٠٠٥ .
- ٨- كاي كينلر (ترجمة) : تحقيق الرضاء الوظيفي ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط١ ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
- ٩- محسن أحمد الخفيري : الإدارة التنافسية للوقت ، إيثرك للنشر والتوزيع ، ط١ ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ١٠- خليل سيباني : تنظيم الإدارة الناجحة ، دار الراتب الجامعية ، بيروت .
- ١١- عصام الدين جلال : إدارة التغيير ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٣٩٧ ، السنة ١٢٧ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، السبت ٢٠٠٣/١/٤ .
- ١٢- محي الدين على عشموى : النظام للقلوب لمشروعات B.O.T وأهميتها للتنمية لإقتصادية ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٣٩٧ ، السنة ١٢٧ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، السبت ٢٠٠٣/١/٤ .

- ١٣- أحمد فتحي عامر : ثقافة التغيير ... مسئولية من ١٢ ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٣٠٩٣ ، السنة ١٢٩ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤/١١/٣٠ .
- ١٤ حسن محمد وجيه : معادلات " ثقافة التغيير " بين العرب والغرب " ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٣١٢٣ ، السنة ١٢٩ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤/١٢/٣٠ .
- ١٥ صلاح سالم : جدل التغيير ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٨١٤ ، السنة ١٢٨ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤/٢/٢٥ .
- ١٦ - حامد صبحي السيوطي : السبيل لإدارة الأزمات ، الأهرام ، العدد ٤٢٥٤٨ ، ط١ ، السنة ١٢٧ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٣/٦/٤ .
- ١٧ - السيد عطية : إدارة الأزمات والطوارئ للقادة ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٢٤٥٥ ، السنة ١٢٧ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٣/٣/٣ .
- ١٨ - مرسى سعد الدين : حرية تداول للمعلومات ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٤٢٤١ ، السنة ١٣٢ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٨/١/٢٢ .
- ١٩ - جمال محمد غيطاس : إنقطاع الإنترنت : دلالات ورسائل من قلب الأمة ، الأهرام ، ط١ ، العدد ٤٤٢٥٥ ، السنة ١٣٢ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٨/٢/٥ .
- ٢٠ - أحمد فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة الاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العلمي ، مجلة التربية المعاصرة ، العدد (٦٥) ، السنة (٢٠) ، القاهرة ، ديسمبر ٢٠٠٣ .
- ٢١ - أحمد سيد مصطفى : إدارة للجودة للشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- ٢٢ - أحمد سيد مصطفى : تحديات للعولمة والتخطيط الإستراتيجي " رؤية مدير القرن الجامعي والفرسين ، ط٤ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
- ٢٣ - جاسم مجيد : تكنولوجيا الإدارة للجودة - الأيزو " ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- ٢٤ - توفيق محمد عبد المحسن : قياس الجودة والقياس المقارن " أساليب حديثة في المعايير والقياس " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
- ٢٥ - وحيد عبد المجيد : التغيير " طريق بعد إلى النهضة " ، للقراءة للجميع " مكتبة الأسرة " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .



- ٢٦- مصطفى أحمد سيد : إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ٢٧- مصطفى أحمد سيد : إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ٢٨- مصطفى أحمد سيد : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مع ترجمة للنص الأصلي لمواصفات أيزو ٩٠٠٠-١ و ٩٠٠٠-٢ و ٩٠٠٠-٣ و ٩٠٠١ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٢٩- مصطفى أحمد سيد : تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي - رؤية مدير القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
- ٣٠- مصطفى أحمد سيد : سلوك الناس في العمل ، دار للنهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٣١- مصطفى أحمد سيد : إدارة التسويق : مدخل معاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ٣٢- مصطفى أحمد سيد : المدير في البيئة المصرية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- ٣٣- علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١ .
- ٣٤- أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لنجاح الاستثمارات والمنظمات العربية " ، بحث مقدم إلى مؤتمر استراتيجية الاستثمار في مصر على ضوء تحديات المستقبل ، كلية التجارة ، جامعة الرافديني ، نهسا ، ٣ - ٤ مايو ١٩٩٥ .
- ٣٥- إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية " مؤتمر الصودة (الكفاءة والإتقان والتنمية ، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، الكويت : ١٠ - ٣٠ مارس ٢٠٠١ .
- ٣٦- " نحو إطار لحماية المستفيدين بالخدمات الصحية " ، الإدارة ، العدد ٥٢ ، مارس ١٩٩٣ .

- ٣٧- " نحو فاعلية الجودة في الصناعة " ، لتعاون الصناعي في الخليج العربي ، العدد ٤٤ أبريل ١٩٩١ .
- ٣٨- " العوامل المؤثرة على الجودة في صناعة للفرز والتفريغ بمصر " المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ١٩٨٥ .
- ٣٩- نظمي نصر الله : ليزو ٢٠٠٠ إصدار عام ٢٠٠٠ ، اتحاد للصناعات المصرية ، ٢٠٠٠ .
- ٤٠- ميسر إبراهيم أحمد : " متطلبات معلومات ضبط الجودة " ، آفاق اقتصادية ، العدد ٢٠٠٣ ، ٩٥ .
- ٦٠- محمود صادق بازراعة : دراسة المنافسة محاضرة القيت في وكالة الأهرام للإعلان - مركز بحوث التسويق والإعلام (مارك) - ١٩٩١ م .
- ٦٢- عصام حسن كوثر : توفيق عبد المحسن - دراسة وتطيل المنافسين في القطاع المصرفي - حقيبة تدريبية - الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي - شركة الراحي المصرفية للاستثمار - إدارة للتدريب - ١٩٩٢ م .
- ٦٣- توفيق محمد عبد المحسن ، جمال الدين محمد المرسى : دراسة وتطيل المنافسة بواسطة البنوك التجارية - المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس - العدد الأول - ١٩٩١ م .
- ٦٤- عادل عريان عطا ، ثابت عبد الرحمن إدريس : التسويق في ظل المنافسة - البيت الاستشاري العربي لدولي - القاهرة - ١٩٩١ م .
- ٧٩- عبد الودود مكرم : التعليم المالي في مواجهة تحديات المستقبل في القرن (٢١) ، مجلة كلية التربية بدمياط ، ٢٧ ، ١ - ١٩٩٦ .
- ٨٠- عبد العزيز المنبل ، نور الدين عبد الجواد : الأدوار المطلوبة من جامعات دول الخليج العربية في مجال خدمة المجتمع ، للرياض : مكتب التربية العربي لندول الخليج ، ١٩٩٣ .
- ٨١- عد الفتاح تركي : " مستقبل الجامعات العربية بين قصور واقعها وتحديات الثورة العلمية والتكنولوجية " مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي ٨ - ١٠ / ٧ / ١٩٩٠ رابطة للتربية الحديثة ، القاهرة : كلية للتربية جامعة عين شمس ١٩٩٠ .

- ٨٣- نوبل فر ماكسجيل : أثر العولمة على نظم التعليم القومية ، ترجمة مجدى ميهدي ، مستقبلات ، ج٢٧ ، ع١ ، القاهرة ، اليونيسكو ، ١٩٧٩ .
- ٨٤- هانس بيثير وهارلد شومان : مترجم : فغ العولمة ترجمة عدنان عباس على ، عالم المعرفة ، ع٢٢٨ ، الكويت ، للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، ١٩٨٩ .
- ٨٥- سامى للميلوى : " العولمة دين جديد " السوى الإسلامى ، ع٣٨٦ ، الكويت : وزارة الأوقاف الكويتية ، ١٩٩٨ .
- ٨٦- حسن حنفى وصادق جلال العظم : ما العولمة ؟ دمشق : دار الفكر المعاصر ، ١٩٩٩ .
- ٨٧- محمد نبيل نوفل : تأملات فى مستقبل التعليم العالى القاهرة : مركز ابن خلدون ، ١٩٩٢ .
- ٨٩- سعيد طه محمود " الإتجاه نحو تدويل التعليم العالى : العوامل والملايح والمتطلبات " ، مجلة كلية للتربية بالقزاريق ، القزاريق : كلية للتربية ، ٢٠٠٠ .
- ٩٠- على السلى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو ٩٠٠٠ ، القاهرة ، دار غريب ، ١٩٩٥ .
- ٩١- جامعة المنوفية : مؤتمر التعليم العالى فى مصر وتحديات القرن الحادى والعشرين ، جامعة المنوفية ، ٢٠ - ٢١ مايو ١٩٩٦ .
- ٩٢- جامعة القزاريق " المؤتمر العلمى للسوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى " ١١ - ١٢ مايو ، بنها ، ١٩٩٧ .
- ٩٣- مركز تطوير التعليم الجامعى : ندوة " إدارة الجودة الشاملة فى التعليم القاهرة كلية التربية ، جامعة عين شمس ١٢ نوفمبر ٢٠٠١ .
- ٩٤- جامعة طنطا : المؤتمر العلمى السابغ لكلية التربية " جودة التعليم فى المدرسة المصرية ، ٢٨ ، ٢٩ أبريل ٢٠٠٢ ، طنطا : كلية التربية ، ٢٠٠٢ .
- ٩٥- أحمد إبراهيم أحمد : " معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية " ، المؤتمر العلمى السابغ ، جودة للتعليم فى المدرسة المصرية ، طنطا ، كلية التربية ، أبريل ٢٠٠٢ .

- ١٠٣- أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين " المؤتمر العلمى السنوى للثالث إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعى ، بنها : كلية التجارة جامعة الأزقازيق ، ١٩٩٧ .
- ١٠٤- فرانميس ماهونى وكارل جى ، ثور (ترجمة عبد للحكم أحمد الخزامى) : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة T.Q.M. ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ .
- ١٠٥- حسن حسين البيلاوى : " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى بمصر " مؤتمر التعليم العالى في مصر وتحديات القرن الحادى والعشرين ، جامعة المنوفية ، ١٩٩٦ .
- ١٠٦- أحمد سيد خليل ، إبراهيم عباس الزهورى : " إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر المؤتمر العلمى السابع : الإدارة التعليمية في الوطن العربى في عصر المعلومات القاهرة : دار الفكر العربى ، ٢٠٠١ .
- ١٠٧- على السلى : " نظام الإعتماد وضمان جودة التعليم ... مدخل جاد لتطوير جامعاتنا ومهاعدنا العليا (١) " ، الأهرام ، ١٢/١٢/٢٠٠٢ .
- ١٠٨- مفيد شهاب : " إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة " ، الأهرام ، ٢٦/١٢/٢٠٠٣ .
- ١٠٩- نعمان الموسوى : " تقرير عن صيرورة الإعتماد الأكاديمي في كلية التربية " مجلة للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد الرابع ، العدد ١ ، المنامة ، جامعة البحرين ، كلية التربية ، ٢٠٠٣ .
- ١١١- على السلى : " نظام الإعتماد وضمان جودة التعليم .. مدخل جاد لتطوير جامعاتنا ومهاعدنا العليا (٢) " ، الأهرام ، ١٣/١٢/٢٠٠٣ .
- ١٠٠- جابر عبد الحميد وكفافي ، علاء الدين : معجم علم النفس والطب النفسى ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩١ .
- محق الدين عظاموى : النظام القانونى لمشروعات B.O.T وأهميتها للتنمية الاقتصادية والأهرام ، ط ١ ، للعدد ٤٢٨١٤ ، السنة ١٢٨ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤/٢/٢٥
- عصام الدين جلال : إدارة التغيير ، الأهرام ، ط ١ ، للعدد ٤٢٨١٤ ، السنة ١٢٨ ، مطابع الأهرام ، القاهرة ، الأربعاء ٢٠٠٤/٢/٢٥

ماجى الحكيم : إدارة الوقت ، فن ، الأهرام ، ط ١ ، العدد ٤٤٣٦٣ ، المنة ١٣٢ ، مطبع  
الأهرام ، للقاهرة ، ٢٣/٥/٢٠٠٨

ثانيا : المصادر الأجنبية :

- 41- Fujita, Shirou . A Strategy for Corporate Innovation . Asian Productivity Organization , Tokyo , 1997 .
- 42- Gaither, Norman . Production And Operations Management . 6<sup>th</sup> Ed. : The Dryden press . Orlando , Florida . 1994 .
- 43- Helzer, Jay and Render, Barry . Production and Operations Management : Strategies And Tactics , 3<sup>rd</sup> Ed. Ailyn & Bacon . Boston , 1993 .
- 44- Hutchins, George . The ISO 9000 Implementation manual : Ten Steps to ISO 9000 Implementation . Essex Junction . Omens . 1994 .
- 45- Ivancevich, John M. et al. Managing for Performance . Business Pub . Inc. Texas . 1993 .
- 46- Johnson , Robert . & Graham Clark. Service Operations Management, Prentice-Hall Inc. London , 2001 .
- 47- Krajewski , Lee J. & Ritzman Larry P. Operations Management : Strategy and Analysis. Sixth ed ; Prentice-Hall Inc. New Jersey . 2002 .
- 48- Lamprecht , James L. ISO 9000 , Preparing for Registration . New York : Marcel Decker Inc. 1992 .
- 49- Lee J. Krajewski & Karry L. Ritzman . Operations Management : Strategy and Analysis , Addison – Wesley Puh Co., Reading Mass 1996 .
- 50- Nolan , Richard L. and Corson , David C. Creative Destruction : Six Stage Process for Transforming The Organization . Harvard Business Review Press . Boston . 1995 .
- 51- Pike , John and Barnes , Richard . Total Quality Management In Action . London : Chapman & Hall . 1994 .
- 52- Robbins, Stephen . P. and Decenzo , David A., Fundamentals of Management , Third Ed. Prentice-Hall , New Jersey, 2001 .
- 53- Rothery , Brian . ISO 9000 . Vermont : Gower Press, Appendix I. 1993 .

- 54- Veigenbaum , A.V. Total Quality Control : Engineering and Management . Third ed ; Mc Graw-Hill . New York . 1003 .
- 55- Woods John A . , The Six Values of A Quality Culture , Prentice-Hall , N.J. , 2000 .
- 56- Parasuraman , A. ; Berry L and Zeithaml , V. (1988) " SERVQUAL : A Multiple - Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality . Journal of Retailing . 64 .
- 57- Parasuraman , A. ; Berry L and Zeithaml , V. (1991) " Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale " , Journal of Retailing . 67 .
- 58- Schwartz , M.H. (1989) " A Quality Issues : Bank Product and Service " Bank Administration . 65 .
- 59- ISO 9000 Handbook of Quality Standards and Compliance . Bureau Business Practice . 1992 .
- 65- Aaker , D.A. , Strategic Market Management , N.Y. : John Wiley & Sons , 1984 .
- 66- Brock , J. " Competitor Analysis : Some Practical Approaches " , Industrial Marketing management , Vol. 13, 1984 .
- 67- Cravens , D. " Strategic forces affecting marketing strategy : Business Horizons , Sept. - Oct. , 1986 .
- 68- Gluck, F. et al. , " Strategic management for competitive advantage " , Harvard Business Review , Vol. , 58 , July - august , 1980 .
- 69- Harrell G. and Kiefer , R. " Multintional Strategic market portfolios " . Business Topics , Winter , 1981 .
- 70- Henderson , B. " The anatomy of competition " , Journal of Marketing , Vol. 47 , Spring , 1983 .
- 71- Kotler , P. Marketing Management : Analysis , Planning and Control , N.J. Prentice-Hall , Englewood Cliffs , 1979 .
- 72- Ohmae , K. The mind of the strategist : Business Planning for competitive advantage , N.Y. Penguin Books , 1982 .
- 73- Porter , M. competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors , N.Y. : The free Press , 1980 .
- 74- Rothschild , W.A. " competitor analysis : The missing link in strategy " , in Weitz , B.A. and Wensley , R. Strategic Marketing :

- Planning , implementation , and control " kent Publishing company , 1984 .
- 75 Simmonds , K. " peaks and pitfalls of competitive marketing " , London Business School Journal , Autumn , 1985 .
- 76- Simmonds " How to compete " , Management today , August , 1985 .
- 77- Wilson , L. " Managing in the competitive Environment " , Long Range Planning , Vol 17 , No. 1 , 1984 .
- 78- Toffler , A. ; Power shift-knowledge . Wealth and Violence at the Edge of 21 century , New York , Bontain Books, 1990 .
- 82- Carnoy Martin : Globalization and educational reform : what planners need to know , Paris , UNESCO , 1999 .
- 88- Taylor , S. & Others , Educational Policy and Politics of Change , London : Routledge , 1997 .
- 96- Arearo , Terome , S., Quality in Education : An Implementations Hand Book , Florida : St. Lucie Press , Inc. , 1995 .
- 97- Morrison , K. : Management Theories for Educational Change , London ; Paul Champion Publishing , Ltd , 1998 .
- 98- Balogun , T.A. : " Dimensions of Quality and Excellence in Higher Education " , Paper Presented at the workshop of National University of Lesotho , 1999 .
- 99- Fuller , B. : " Raising school IQuality in Developing countries " ; World Bank Discussion Series , Washington , D.C. , The world bank , 1986 .
- 101- Sallis , E. : Total Quality Management in Education London ; Kogan Page Limited , 1993 .
- 102- Dranar , John : Quality Evaluation of Teaching and Learning in Higher education in the Netherlands , Denmark , United Kingdom . Australia , Sweden and New Zealand , University of New castle , 1997 .
- 110- Distance Education and Training Council : Accreditation Handbook Washington D.C., DETC ; 2004 .
- 112- Council for Higher Education Accreditation : Fact Sheet #1. " Profile of Accreditations " , Washington , D.C. , CHEA , 2003 .

- 113- Judith S. Eaton : " An overview of U.S. Accreditation " Higher Education in the United States : An Encyclopedia C.A. : Santa Barbara , 2000 .
- 114- CHEA Institute for Research and Study of Accreditation and Quality Assurance : Statement of Mutual Responsibilities for student Learning Outcomes : Accreditation , Institutions , and Programs , Washington D.C. : CHEA , 2003 .
- 115- Anderson , Don Johnson Richard and Milligon Brace : Quality assurance and Accreditation in Australian Higher Education : An assessment of Oustralain and international practice : Commonwealth of Education , Training and Youth affairs , 2000 .
- 116- Department of Education , Training and Youth affairs : The Quality of Australian Higher Education camberra : DETYA , 1999 .
- 117- New Zealand : Tertiary Education In new Zealand : Policy Directions for the 21<sup>st</sup> century . White Paper . 1998 .
- 118- Underwood , Simeon : " Quality Assessment : Some observations " Perspectives , vol. 2 , number 2 .
- 119- Hankel, Mary : " Teaching Quality Assessments " , Evaluation , vol.3 number 1 .
- 120- Distance Education and Training council , DETC Accreditation , D.C. DETC. , 2004 .
- 121- Letter from the president , Washington, DC. CHEA, 1999 .
- 122- CHEA : Fact sheet # 1 Profile of Accreditation , Wash D.C. CHEA , 2004 .
- 123- Council for Higher Education Accreditation : CHEA Research and Publications , Washington, D.C. CHEA, 2004 .
- 124- CHEA : Recognition Policy and Procedures, Washington , D.C. CHEA, 1998 .
- 125- CHEA : Almanac of External Quality Review Washington , D.C. CHEA , 2003 .
- 126- CHEA : Fact Sheet # 5 Accrediting Organizations in the U.S. : How Do they Operate to Assure Quality ? Washington , D.C. , CHEA , 2002 .



- 127- CHEA : Fact Sheet # 3 : Twelve Important Questions about External Quality Review , Washington , D.C. CHEA , 2001 .
- 128- Silver, Harold , Anne Sternest and Ruth Williams : The External Examiner System : Possible Futures , London : Hogher Education Quality Council , 1995 .
- 129- Accrediting Commission of the Distance Education and Traing council : DETC Accreditation Handbook : Q & A on Accreditation . Washington D.C. DETC , 2004 .
- 130- CHEA Institute for research and study of Accreditation and Quality Assurance : Statement of Mutual Responsibilities for student Learning Outcomes : Accreditation , Instutlions and Programs , Wash . D.C. CHEA , 2003 .
- 131- Holzer, Rosen and Zalk, " Steps in Productivity Improvement " In Productivity Improvement Techniques , edited by John Matzer, Jr. Washington , D.C. : International City Management Association , 1986 .
- 132- Mary Timmey Bailey , " A Model System for Institutionalizing Productivity Improvement Efforts " Public Productivity Review , 44 (Winter1987 ) .
- 133- David H. Coursey and R.F. Shangraw, " Expert System Technology for Management Applications " , Public Productivity Review , 12 No. 4 ( Spring 1989 ) .
- 134- Government Productivity News, February 1992 .
- 135- Jeffrey L. Brudney , and Mary M. Brown , " Geographic Information Systems Meet Public Managers Expectations State and Local Government Review ( Spring 1992 ) .
- 136- Government Productivity News , September 1992 .
- 137- Elaine Morley , A practitioner's Guide to Public Sect Productivity Improvement , New York , Van Nostra Reinhold , 1986 .
- 138- Richard E. Walton , " Criteria for Quality of Working in the Quality of Working life , edited Louis E. Davis Albert Cherns . New York : The free Press , 1975 .
- 139- David Jerking , " Quality of work life " , In the Quality of work life and the 1980s, edited by Harvey kolodny and Hans Van Beinum, New York : Prager , 1983 .

- 140- Lloyd J. Suttle , " Improving life at work " , In Improving life at work , by J. Richard Hackman and J. Lolyd suttle , Santa Monica, CA : Good year , 1977 .
- 141- J. Richard Hackman , " Designing work for Individuals and for Groups " In J. Richard Hackman , Edward J. Lawler, and Lyman W. Portet, Perspectives on Behavior in Organizations , 2d ed . New York : Mc Graw-Hill , 1983 .
- 142- John M. Greiner, et al, Productivity and Motivation , Washington , D.C. : The Urban Institute press, 1981 .
- 143- Government Productivity News, December , 1989 .
- Deal , T.E and Kennedy , a.A Corporate culture : the Rites and rituals of corporate life , Redding MA : Addison -Wesly 1982
- van Madmen J.and schema E.H " Toward a theory of organizational coeducation " in cramming and Amstar (Eds) Research in organizational Behavior vol .lp (210) Greenwich (T. JAI press ,, 1979).
- Scott C.D, and Jaffe D.T, Managing Organizational Change : Practical Guide for managers los altos CA : Crisp publication . 1989
- Bechard ,R , and Harris ; R.T , Organizational transitions : Managing complex change reading , MA : Addison – Wesley . 1987







